

## Předmluva

Když jsem odjížděl do USA, zeptal jsem se svého nejstaršího syna, co by si přál, abych tam zjistil, udělal a přinesl. Jeho odpověď zněla: "Podívej se tam, prosím, jak tam jednájí lidé s lidmi." Protože syn je vedoucím firmy Renaissance v Třebenicích u Litoměřic, bylo třeba tomu rozumět tak, že se chce dozvědět, jak tam jednájí vedoucí se svými podřízenými i jak spolu jednájí různí lidé jak ve vedoucích, tak v podřízených funkcích, dojde-li k určitým problémům, konfliktům, sporům a krizím, případně jak spolu jednájí při dojednávání smluv, dohod, termínů, podmínek atp.

To bylo řečeno. Co řečeno nebylo, to jsem si mohl snadno domyslet. Syn ví, že otec je psycholog, který se celý život zabývá vzájemnými vztahy mezi lidmi. Psychologie práce a sociální psychologie je jeho profesí. O tom, jak jednat s lidmi, jak s nimi hovořit, jak jim naslouchat, jak s nimi spolupracovat atp. přednášel doma i v zahraničí. Napsal o tom řadu knih. Nejde tedy o člověka neznalého. Ať tedy zapracuje.

A co otec? Vzal jsem to vážně. Kudy jsem chodil, hledal jsem, co jen bylo možno nalézt. Díval jsem se, hovořil jsem s lidmi z profese i s podnikateli, manažery na různých postech. Prostudoval jsem řadu klasických i soudobých publikací k tomuto tématu. Podíval jsem se na vysokoškolská pracoviště, kde se tento předmět studuje, zkoumá a přednáší, abych zjistil, co se dělá, studuje, prověřuje a co je dobré, nosné a nadějně. Výsledek zde předkládám.

Nejde o "kuchařku" typu "Keep smiling" (pořád se jen usmívej). Proč? Protože se ukázalo, že mimoslovní sdělování - tzv. nonverbální sociální komunikace - je podstatně složitější záležitostí a "Keep smiling" může někdy prozradit, že ten, kdo se tak usmívá, je bezradný, neví o čem jde a prozrazuje to svým hraným úsměvem. Není to kuchařka typu "Asertivně do toho". Proč? Protože se ukázalo, že sebeprosazování (tj. asertivní chování) může snadno být eticky nefair a etika podnikání, která by zde měla rozhodovat o tom, kdy říci "ne" a kdy říci "ano" se v současné době ukazuje jako cenný "objev" podnikatelské filozofie. Není to návod k "blafování". Proč? Protože blafovat (z anglického to bluff) znamená klamat, obelhávat, lživě tvrdit i naplano hrozit a to nemá nadějnou perspektivu. A co to tedy je?

Je to pokus o nástin poměrně solidnějšího přístupu k otázkám vzájemných vztahů mezi lidmi v podniku a podnikání a nejen tam. Autor se domnívá, že není marné se v těchto otázkách zorientovat.

V Třebenicích, 19. března 1995  
Jaro Křivohlavý

## Úvodem

### Co se děje (a jak se co dělá) v mimořádně dobrých podnicích v zahraničí

*Motto: "V těch nejlepších podnicích bychom těžko našli jiná témata, které by všechna ostatní témata odsouvalo na druhé místo, nežli respekt k člověku."*

*Peters a Waterman (1982)*

Jsou podniky a podniky. V některých to jde, v jiných to jde lépe a v některých to jde dokonce mimořádně dobře. Nemáme zde na mysli krátkodobý podnikatelský "zázrak", ale dlouhodobou prosperitu. Jak ji definovat, k tomu se za chvíli dostaneme. Zde chceme jen upozornit na to, že autorská dvojice Peters a Waterman (1982) si dala za úkol vyzkoumat, čím to je, že některé podniky jsou mimořádně dobré a jak to v těchto takto mimořádně dobrých amerických (US) podnicích chodí. Výsledky své několikaleté práce zveřejnili pak v knize "In Search of Excellence" (1982).

Výsledkem tohoto průzkumu bylo zjištění dvou nejcharakterističtějších rysů těchto podniků:

- I. Upřímná snaha všech pracovníků podniku **jednat** jak se zákazníci, tak s vlastními zaměstnanci "**fair**", tj. **spravedlivě, slušně, čestně a poctivě**.
- II. Zřetelný a jasný záměr podniku **poskytovat kvalitní práci** (výrobky či služby).

Poslechněme si, co o tom říkají sami autoři:

"Téměř každé vedení podniku, který jsme kdy navštívili, prohlašovalo, že lidé jsou důležití, a dokonce, že jsou životně důležití pro podnik. Po tomto prohlášení však již svým lidem mnoho pozornosti nevěnovali. Často jsme slyšeli, že lidé jim berou téměř veškerý jejich čas. To byla velice typická věta. Co tím však ve skutečnosti mysleli, by se dalo přesněji vyjádřit větou: "Vedení podniku by to mělo velice snadné, kdyby se nemuselo jednat s lidmi".

Když se však podíváme do opravdu dobrých, ba nejlepších amerických podniků, pak vidíme, že tam tomu je jinak. Vidíme zde výrazné zaměření na fair jednání s lidmi. Přitom je nám jasné, že toto zaměření není nového data. Zdá se, že se tam zrodilo již před desetiletími.

Znamenalo to v těchto podnicích zcela konkrétně: plná zaměstnanost vlastních zaměstnanců i v dobách krize a v "hubených letech", poskytování mimořádně dobrého výcviku vlastním zaměstnancům v dobách, kdy to ještě nebylo normální, tykáni všech zaměstnanců všem atp. Dalo by se říci, že v žilách vedení koluje zájem, pozornost a starost o lidi. Vedoucí si uvědomují, že jsou vedoucími díky tomu, že v podniku jsou lidé, a tímto poznáním žijí" (str. 239).

Jiní autoři (De Vries a Gardner, 1992) shrnují soudobé poznatky o tom, co a jak se dělá v mimořádně dobrých amerických podnicích slovy: "Jádrem excelence (výtečnosti) je zde respekt k lidem, a to jak k zákazníkům, tak k vlastním zaměstnancům, a personální integrita, tj. důraz na charakter a morálně kladné vlastnosti všech lidí v podniku." Úspěšné jsou ty podniky, které si stanovily jako přední úkol a cíl své práce poznávat a uspokojovat přání a potřeby svých zákazníků." Čteme zde i "paličskou" větu: "Jedním z nejúspěšnějších způsobů, jak snížit zisk podniku, je učinit zisk jediným cílem podnikání."

### Kde a jak se rodí taková kultura podniku?

V pracích zabývajících se jednáním lidí s lidmi, a zvláště jednáním lidí s lidmi v mimořádně dobrých podnicích, se klade důraz na hodnoty, případně na systém osobních hodnot vedoucích pracovníků. Co se tím rozumí?

Dá se říci, že hodnotami v našem jednání se rozumí to, oč ve skutečnosti lidem jde. Určitěmu člověku může např. jít "o zisk", avšak tak definovaný, že mu tento zisk je tím jediným, co ho zajímá. Vše ostatní je "voda" (nezajímavé). To se rozumí termínem "jde mu jen o vlastní zisk", případně "jen o maximalizaci vlastního zisku za každou cenu". Jinému vedoucímu může jít např. o slušný zisk, ale zároveň i o slušné jednání a respekt, tj. úctu k zákazníkům, s nimiž přitom přichází do styku. Jinému vedoucímu pracovníkovi může jít o dobrou míru zisku a zároveň i o úctu nejen k zákazníkům, ale i k vlastním zaměstnancům, dodavatelům atp. O těchto otázkách hodnot v našem jednání a rozhodování při řízení podniku pojednává následující kapitola. Je možné se domnívat, že to je právě tento moment - volba správného hodnotového zaměření našeho snažení, co je základní otázkou správného a tím i úspěšného jednání s lidmi.

Mohli bychom si myslet, že v těch podnicích, kde se setkáváme s takto definovanou vyšší úrovní kultury i kultury mezilidských vztahů a kultury vzájemného jednání, je přísný řád, že tam jsou vypracována přesná pravidla, jak se chovat za přerůzných situací a že toto chování je sledováno jako dodržování např. pravidel silničního provozu. Ukazuje se, že v mnoha podnicích takovéto řády a pravidla chování skutečně existují. Často jsou označovány jako "Pravidla jednání v podniku" nebo

výstižněji jako "Etické normy podniku". V jiných podnicích se setkáváme s výslovně formulovanou "filozofií daného podniku" (podnikovou filozofií). Tou se rozumí formulace základního hodnotového zaměření jednání a práce v daném podniku. V některých podnicích - a zpravidla je tomu tak, že právě v těch nejlepších - je tomu poněkud jinak. Tam je "tíše" přijímán určitý - i když nepsaný - etický řád, tj. soubor hodnot a norem jednání lidí s lidmi. Ten je však možno zjistit jen z toho, jak tam ve skutečnosti (praxi) lidé s lidmi jednají. Je ho však možno "odečítat" i z tzv. podnikových příběhů, zkazek a pověstí. Ty v podniku kolují a podnik je nejen toleruje, ale dokonce podporuje. Ukazují, jak to v podniku "chodí". Co a jak se tam dělá. Jak se v podniku jedná se zákazníky i s vlastními zaměstnanci, dodavateli a vůbec s lidmi, s nimiž podnik přichází do styku. Peters a Waterman (1982) o tom píší:

"Socializační proces, tj. začleňování nových zaměstnanců do kádrů stálých pracovníků podniku, zde probíhá tak, že se tyto noví zaměstnanci učí z modelů, tj. příkladů práce starších zaměstnanců, jak o nich hovoří podnikové zkazky a příběhy. Tito hrdinové jsou novým zaměstnancům vzorem a příkladem jednání. Nový zaměstnanec se tak učí, jak má jednat, z toho, co slyší o tom, co se kdy v tomto podniku stalo. Např. v podniku IBM se takové zkazky týkají služby zákazníkům. V podniku MMM ("3-M Company") se tyto příběhy týkají inovací, zlepšování práce v podniku. Netýkají se však jen úspěšných řešení. Dozvíme se tam i o pokusech, které nevyšly. Přesto se jejich tradování podporuje jako příklad snah něco v podniku zlepšit. V podniku P. a G. (Procter a Gambel) se zkazky týkají v první řadě kvality práce. Podnik HP šel dokonce tak daleko, že pro nové zaměstnance vydal publikaci o tom, jak vypadá život v podniku. Setkáváme se tam s příběhy lidí, kteří v podniku začínali od piky a dotáhli to na vedoucí místo v podniku. Tento podnik takovéto zkazky sbírá systematicky. Nazývá je "Příběhy v podniku HP" a žádá své zaměstnance, aby je vedení sdělovali a tak oživovali tradici podniku" (str. 266).

Podíváme-li se na tyto podnikové zkazky, pak vidíme, že jejich jádrem, kolem něhož se celý příběh odvíjí, je situace osobního rozhodování určitého zaměstnance. A právě na tom, jak se tento zaměstnanec ve zcela určité situaci rozhoduje, je možné vidět morální charakter pracovníka (strukturu jeho hodnot, tj. toho, oč mu ve skutečnosti jde). Jde o to, právě toto hodnotové zaměření přiblížit všem zaměstnancům.

V jednom takovém podnikovém příběhu se např. dovídáme o známé letecké společnosti, jejíž pracovníci z vlastní iniciativy rozvezli šest pasažérů, kteří měli zpoždění, na místo určení, neboť veřejnou dopravou by to nestihli. V jiném případě letecká společnost DELTA AIRLINES ukazuje, jak její pracovnice, paní Laura Scalia, zapůjčila jedné pasažérce, jejíž kufr nebyl včas dopraven do cílového letiště, nejen vlastní šaty, ale i šperky, aby se tato pasažérka mohla "na dobré společenské úrovni"

účastnit jednání, k němuž přijela. Autor sám může potvrdit tento druh služeb. Když přijel do Atlanty (USA), nedošlo tam jedno jeho zavazadlo. Druhý den mu zaměstnanec tohoto podniku přivezl kufr až do bytu.

Peters a Waterman (1982) o tom říkají: "Čím je bohatší tento repertoár příkladů (modelů a vzorů chování lidí daného podniku), tím méně je v těchto podnicích zapotřebí sestavovat detailní pravidla jednání, řády, organizační schémata, etické normy a příručky "slušného chování" zaměstnanců podniku atp., které by usměrňovaly činnost zaměstnanců. Na místo výcviku a výchovy lidí pomocí takovýchto řádů a pravidel, případně učení se nazpaměť podnikové filozofii, nastupuje výchova osobního rozhodování uvažováním a usuzováním "ex analogia"- podle podoby dané situace s tou, o níž hovoří určitý podnikový příběh."

Na jiném místě Peters a Waterman (1982) říkají: "Dobré a ty nejlepší podniky se nedomnívají, že komunikace a kooperace se dá zlepšit tím, že se stanoví co nejpřesnější pravidla jednání. Místo toho se drží domněnky, která říká, že lidé obvykle uvažují, rozhodují se a jednájí srovnáváním své situace s jinou jim známou. Používají často analogií (období), modelů, podobenství, příběhů a zkazek k vlastní orientaci" (str.114 - 115).

De Vries a Gardner (1992) k tomu dodávají: "Lidé postupují při osobním rozhodování tím, že napodobují, imitují určitý vzor, že srovnávají svou situaci a své momentální těžkosti s jinými problémovými situacemi, o nichž slyšeli. Rozhodují se pak tak, že jednájí obdobně jako jednaly vzorové osoby v těchto příbězích. To je jádro nácviku tzv. kritického myšlení o lidských problémech" (str. 133).

### Co a jak dělají vedoucí pracovníci v mimořádně dobrých podnicích?

Přesnější a soustavnější poznávání práce vedoucích pracovníků v podnicích je staršího data. Obvykle se uvažuje o tom, že jeho základ byl dán v r. 1940, kdy se ve Švédsku Dr. Carlson začal soustavně zabývat prací vedoucích. Postupoval tak, že pořizoval snímky dne, tj. záznamy konkrétní práce konkrétního vedoucího pracovníka (Carlson, 1951). Záznamem toho, co dělá a jak dlouho to dělá, zjistil, že největší podíl času vedoucího pracovníka zabere tzv. sociální interakce a sociální komunikace, tj. jednání s lidmi a rozhovory s nimi.

Carlsonova práce podnítila řadu obdobných studií tzv. empirických průzkumů činnosti vedoucích (empirických - tj. prací s konkrétním materiálem). Známé jsou např. práce Rosemary Stewartové v Anglii. Ta touto Carlsonovou metodou studovala práci celkem 160 vedoucích pracovníků (Stewart, 1951). Později k tomu přidala druhou obsáhlou studii o dalších stovkách vedoucích pracovníků (Stewart, 1976). Rosemary Stewartová šlo v první řadě o vytypování základních vzorů jednání vedoucích pracovníků. I ona došla k závěru, že jednání vedoucího

pracovníka se zákazníky, dodavateli, podřízenými, případně i s akcionáři podniku jim zabírá zdaleka největší procento jejich pracovního času.

V USA se snažil např. Mintzberg (1973) podobným způsobem vystihnout nejen druh činnosti vedoucího pracovníka, ale i vytypovat roli, do níž se tak dostává. Ukázal, jak vedoucí pracovník je jednou informátorem, podruhé reprezentantem podniku, jindy spojovacím článkem, iniciátorem určité činnosti, mluvčím, rozhodujícím faktorem podniku atp. V jednání s různými lidmi se dostává do velice odlišných rolí a všechny tyto situace musí zvládat "na úrovni".

Další fází takovýchto studií činnosti vedoucího pracovníka byly studie efektivit jejich práce. Začalo se zjišťovat, čím to je, že práce jednoho vedoucího je efektivnější než práce druhého.

### Efektivita práce vedoucích

Chewning (1989) správně ukazuje, že k tomu, aby mohla být studována efektivita práce vedoucího, musí být efektivita přesněji definována. Drucker (1974) ji definoval pragmaticky: "Efektivita se týká správného děláni věcí." Jinde pak: "Efektivita je děláni správných věcí." Bradie a Bennet (1979) s tím souhlasí. Ukazují, že úkolem vedoucího je dosáhnout určitých cílů - realizovat určité úkoly. Dodávají však zároveň, že "úkolem vedoucího je dosáhnout určitých výsledků pomocí lidí" (str. 7). Tento aspekt produktivity práce vedoucích nás zde bude zajímat především.

Chewning (1989) uvádí výsledky studií efektivit práce vedoucích. V přehledu 9 charakteristik nacházíme celkem 7 z nich, které se vztahují k práci lidí (vedoucích) s lidmi:

- vztah vedoucího k podřízeným,
- vztah vedoucího ke kolegům (pracovníkům na téže úrovni),
- vztah vedoucího k nadřízeným (například k akcionářům, majiteli podniku atp.),
- vztah vedoucího k dodavatelům a odběratelům,
- vztah vedoucího k veřejnosti,
- řízení práce vedoucích pracovních skupin,
- prokazování sociálních dovedností typu vedení lidí a jednání s lidmi,
- komunikování - sdělování a přijímání informací,
- dobrá znalost lidí.

Na závěr svého pojednání o efektivitě práce vedoucích se snaží Chewning (1989, str. 82) odpovědět na otázku "čím to je, že někteří vedoucí jsou lepší než jiní". Říká, že "... důležité určující momenty (tzv. determinanty) efektivní činnosti vedoucího zahrnují jeho vzdělání, zkušenosti, systém jeho morálních hodnot, pohled na práci, umožňující správné rozhodování a aspirace (oč mu jde a jak moc mu o to jde)."

Reddin (1974) v této souvislosti zdůrazňuje jednak kvalitu osobnosti vedoucího, v níž systém morálních hodnot hraje vedoucí úlohu, a flexibilitu, schopnost měnit vlastní postupy. Co se však rozumí systémem hodnot vedoucího pracovníka?

### Systém hodnot vedoucího pracovníka

Psycholog Robert Mc Murray (1963) došel k závěru, že mnohé problémy s lidmi v podniku, které má vedoucí pracovník řešit, vznikají z toho důvodu, že zde dochází ke střetu hodnot. E. Huse (1979) uvádí výsledky studia více než 1000 vedoucích pracovníků v USA. Píše:

1. Vedoucí jsou většinou pragmatičtí, tj. hodnotí vše v první řadě podle toho, co jim pomáhá k úspěchu. Menší počet vedoucích klade prvořadý důraz na to, co je "správné". To má pro ně větší hodnotu než úspěch "za každou cenu".
2. V systémech (morálních) hodnot je mezi vedoucími značná rozdílnost.
3. Osobní hodnoty vedoucího pracovníka ovlivňují jak podnikovou strategii, tak i cíle jednání a každodenní rozhodování vedoucího.
4. Osobní (morální) hodnoty vedoucího pracovníka mají jak přímý, tak i nepřímý vliv na běh organizace.
5. Osobní hodnoty vedoucího jsou ovlivňovány hodnotami organizací, v nichž pracují.
6. Rozdíly a podobnosti v systému (morálních) hodnot vysvětlují jak vznik konfliktů, sporů a nedorozumění, tak i na druhé straně možnost spolupráce, kooperace mezi lidmi a její efektivitu.

### Co se rozumí (morálními) hodnotami?

Ukazuje se, že hodnoty jsou trvalé ideje, ideály - např. pravdy, spravedlnosti, odpovědnosti, míry rizika, míry bezpečnosti, odvahy atp., které ovlivňují a utvářejí obecnou charakteristiku chování, tj. to, co daný člověk dělá. Tyto hodnoty určují, co budou lidé považovat za žádoucí a co za nežádoucí, co budou považovat za dobré a co za zlé. Lidé používají hodnot jako určitého vodítka tam, kde se mají tvářit v tvář určité volbě rozhodnout pro jednu z možností.

Hodnoty, které přijímáme za své, bereme jako obecně platné. Ovlivňují nejen naše chování, rozhodování a jednání, ale i naše přesvědčení, např. o tom, komu, v jaké míře a za co jsme odpovědní. Například jeden vedoucí může cítit jen svou odpovědnost k akcionářům (správně radě). Druhý k tomu ještě cítí svou odpovědnost k lidem, kterým v podniku stojí v čele. Třetí cítí svou odpovědnost nejen k těmto lidem, ale i k do-

datelům a odběratelům. Další cítí i svou "ekologickou", případně celospolečenskou odpovědnost. Tak hodnoty formují naše rozhodování.

### Přímý a nepřímý vliv hodnot na naše rozhodování

Psychologové studující chování lidí došli k závěru, že jednání lidí je ovlivňováno hodnotami jednak přímo, jednak nepřímo.

- ◆ **Přímý zásah hodnot** do našeho rozhodování a jednání vede k tomu, že naše chování je pak v souhlasu (harmonii) se systémem našich hodnot. Je-li např. "fair play" - spravedlnost pro nás důležitou hodnotou, pak automaticky zamítáme ta rozhodnutí, která by byla "nefair". Je-li např. "dobro zákazníka či spolupracovníka" pro daného vedoucího určitou hodnotou, pak ten považuje za nemorální vše, co nemá tento charakter. Psychologové zde hovoří o tzv. kanalizaci chování, tj. usměrnění našeho rozhodování a jednání do "řečiště" daného systémem našich hodnot.
- ◆ **Nepřímý zásah hodnot** do našeho rozhodování a jednání. Rozumí se jím vliv systému našich hodnot na naše vnímání, např. na to, co vidíme, čeho si všimneme a čeho si naopak nevšimneme. Psychologové zde hovoří o tzv. percepčním filtrování. Např. ten, jemuž hodnota spravedlnosti nic neříká, doslova "nevidí", co nefair sám dělá. Systém našich hodnot "filtruje" vše (veškeré informace). Příklad: Tři vedoucí přicházejí ke dvojici zaměstnanců. Vyjadřují se k tomu, co vidí. Jeden řekne: "Mají radost ze života." Druhý: "Mají nějaký problém." Třetí: "Pomlouvají nás."

Výsledky dvanáctiletého studia činnosti vedoucích pracovníků podniků ve Spojených státech (England, 1979) ukázaly, že **systém hodnot, který má vedoucí**, má určitý vztah k úspěšnosti jeho činnosti:

1. **Úspěšnější vedoucí** se drží systému hodnot, který získali ve svém mládí (v rané fázi svého života). Kladou - jak bylo zjištěno - důraz na integritu (kvalitu) osobnosti a smysl pro spravedlivé, fair jednání s druhými lidmi. Mají dobrý pocit vlastní hodnoty (v hodnocení toho "kdo jsem"). Váží si u druhých dobré kvality osobnosti a jde jim nejen o to, aby bylo dobře jim, ale i o blaho podniku.
2. **Méně úspěšní vedoucí** se více zajímají o to, jak by pomohli sami sobě, než o to, jak by pomohli podniku. Kvalita "lidské stránky podniku" a kultura podniku jim moc na srdci neleží. Jde jim - jak se zjistilo - především o bezprostřední podnikovou situaci (o "hašení toho, co hoří") a o momentální finanční zabezpečení chodu podniku.

**K zamyšlení:**

"Vztah mezi průmyslem a společností se mění. Dnes jsme žádáni, abychom brali v úvahu daleko širší spektrum lidských hodnot.

V minulosti dělal dobrou práci ten obchod, který vydělával a měl zisk. To však dnes již nestačí. V letech, která přicházejí, budou obchod a průmysl posuzovány nejen z hledisek ekonomických, ale i z hledisek sociálních, politických a morálních."

Henry Ford II.

"To není fair" je věta, kterou velice často slyšíme v podnicích, které rozhodně nepatří k těm nejlepším."

Peters a Waterman (1982)

"V morální oblasti jsou zdroje růstu, inovace a finanční síly ekonomicky nejlepších amerických podniků."

Peters a Waterman (1982)

"Adam Smith, otec myšlenky volného trhu, položil zájem o spravedlnost před prozíravost (což je jeho termín pro obchodní prozíravost)."

P. De Vries a B. Gardner (1992)

"Nejzávažnější problémy a nejdůležitější překážky, které nás zastavují na cestě k úspěšnému podnikání, jsou v podstatě etického rázu."

P. De Vries a B. Gardner (1992)

## 2. Zaměření - čím se řídit v jednání s lidmi

Motto: "Upřímná snaha jednat fair jak se zákazníci, tak i s vlastními zaměstnanci podniku."

Peters a Waterman (1982) - závěr studia nejpodstatnějších charakteristik mimořádně dobrých podniků v USA.

Chceme-li se vydat na cestu, pak přesné stanovení cíle, k němuž hodláme dojít, je otázkou číslo jedna. Obdobného nasměrování je třeba, chceme-li podnikat. Jde samozřejmě o přesné stanovení věcného cíle podnikání. Z hlediska jednání lidí jde však o stanovení základních hodnot, jimiž se bude naše jednání řídit. Ke kterým hodnotám je dobré zaměřit své jednání?

### Jakým způsobem jednat s lidmi?

V předcházející kapitole jsme naznačili důležitost hodnot pro naše myšlení, rozhodování a jednání. Není třeba zdůrazňovat, že systém hodnot - tzv. hodnotová hierarchie či žebříček hodnot - může být u různých lidí odlišný. Jinou hierarchii hodnot má ten, kdo vidí jen svůj vlastní zájem, jinou ten, komu jde nejen o něho, ale i podnik, a ještě jinou ten, komu jde nejen o něho a o podnik, ale např. i o kulturu jednání s lidmi, ekologii atp.

Jak by asi měl vypadat žebříček hodnot vedoucího? Pravdou je, že v tom, jaký žebříček hodnot si vytvoříme, máme naprostou svobodu. Hlubší pohled na svobodu (Křivohlavý, 1994) nám však ukazuje, že ruku v ruce se svobodou jde i naše odpovědnost. Naznačil by nám, že tam, kde míra svobody není vyrovnána obdobnou mírou odpovědnosti, není člověku dobře. A není dobře ani lidem kolem něho. Psychologové by nám k tomu ještě dodali, že žebříček hodnot určitého člověka charakterizuje jeho osobnost, jeho nejhlubší jádro, tj. to "kdo to je". To nás vede znovu k otázce volby osobních hodnot.

### Čím se řídit v jednání s lidmi?

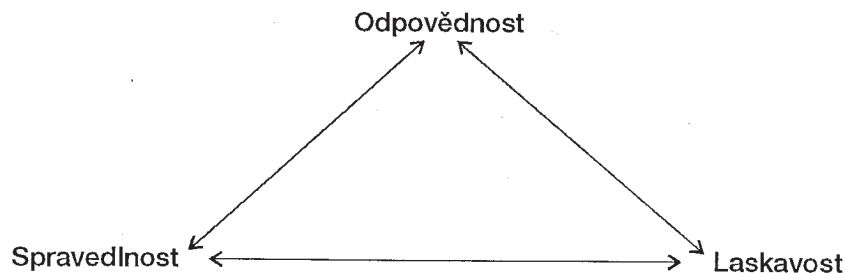
Jednou v životě jsem měl možnost letět letadlem z Lisabonu do Caracasu a strávit určitou chvíli v kabině navigátora. Ten mi ukazoval, jak nad oceánem řídí letadlo samočinný počítač. Byl jsem však (jako psycholog) zvědavý na osobní (subjektivní) pocity navigátorovy jistoty. Zeptal jsem se ho proto, čemu on věří. Odpověď zněla: "Počítači. Je spolehlivý." Nedal jsem se. Ptal jsem se dále: "A co vás ujišťuje o tom, že počítač pracuje skutečně spolehlivě?" Na tuto otázku mne navigátor vzal k okén-

ku ve střeše kabiny. Ukázal mi na jednu hvězdu na nebi a zároveň mi ukázal i astronomický navigační přístroj. Řekl: "Když letíme k této hvězdě přes oceán, je vše v pořádku."

Když vedeme podnik nebo jakoukoliv skupinu lidí (stejně tak jako rodinu, sportovní skupinu či skupinu žáků ve škole atp.), přáli bychom si mít takovouto "hvězdu", umožňující nám správnou orientaci. Jistotu, že "jdeme správným směrem". Návrhů na takovou orientaci je mnoho. Vyznat se v nich není snadné. Za této situace není marné vyslechnout lidi znalé a podívat se, co oni nám doporučují.

Přijmeme tedy v této kapitole pozvání autorské dvojice Paula de Vriese, univerzitního profesora etiky podnikání na univerzitě v New Yorku, a Barry Gardenera, univerzitního profesora téhož oboru na Wheaton College v Illinois v USA. Ti svůj typ "orientační hvězdy" na nebi hodnot formulovali po desetiletí konzultačních prací v knize nazvané "The Taming of the Shrewd" (v narážce na Shakespearovu hru Zkrocení zlé ženy). Jejich hvězda je v podstatě "trojhvězdím". Má podobu tří nejdůležitějších hodnot či směrnic nejen v podnikání, ale v jednání lidí s lidmi vůbec.

### Trojice doporučených hodnot



#### Obr. 1 Ke kterým hodnotám by mělo směřovat naše jednání

Etika podnikání naznačuje, že mezi odpovědností, spravedlností a laskavostí existují určité vztahy a že je třeba tyto tři hodnoty sladovat.

#### Spravedlnost

Spravedlností se v nejužším pojetí rozumí respekt (úcta) k právu - k tomu, co je danou společností formulováno v zákonech, předpisech a právních ustanoveních. Rozumí se jí nestranné rozhodování, tj. rozhodování nestranně jednému na úkor druhého, uznávání práv nejen vlastních, ale i druhého člověka, ať jím je kdokoliv. Jinými slovy jde o tzv. "fair" (fér) jednání, tj. o slušnost, poctivost a čestnost, o něco, co se ve

sportu označuje pojmem "fair play" - hrát čestně a poctivě, tak, jak stanoví pravidla hry.

V širším smyslu se spravedlností rozumí dělání toho, co je "dobré" v etickém smyslu slova, případně dělání toho, co je "správné", i když to ještě není formulováno zákony a předpisy.

*Poznámka:* O tom, co je dobré a zlé velice dobře, výstižně a přitom stručně pojednává právě v současné době v češtině vydaná knižička jednoho z největších myslitelů dvacátého století Martina Bubera: *Obrazy dobra a zla* (1994).

Opačným pólem spravedlnosti, její negací, je pak v užším slova smyslu nedbání zákonů a nařízení, zvláště pak nerespektování práv druhého (partnera). V širším slova smyslu pak pohrdání tím, co je "správné" a "dobré" v etickém slova smyslu. Rozumí se tím nečestné jednání, chování se nefair způsobem, nedodržování pravidel hry, nepoctivost atp.

#### Laskavost

Tímto termínem rozumíme ohled na druhého účastníka jednání. Rozumí se jím pozornost jemu věnovaná, zájem o jeho potřeby, starost a péče o něj jako o spolučlověka. Jde zde o empatii v terminologii psychologie, tj. o spolucítění. Jde o jednání, které se projevuje ochotou, přívětivostí a přátelským postojem k druhému člověku - ať jím je kdokoliv.

Opačným pólem, negací laskavosti, je netečnost k zájmům druhého člověka, nestarání se o něj, apatie (necitlivost až necitelnost), bezohlednost a nepozornost k tomu, co se ho týká, co mu dělá dobře a co mu dělá zle. V širším slova smyslu pak až nevraživost, hostilita (nepřátelství) a snaha druhému škodit a uškodit jakýmkoliv způsobem.

#### Odpovědnost

Odpovědností se rozumí jednání projevující vědomí povinnosti a svědčící o tom, že člověk nejedná náhodně, ale v určitém vztahu nejen k vlastním zájmům a cílům (sobecky, egocentricky až egoisticky), ale i k zájmům společensky širším (např. podniku, obce, státu atp.). Tento respekt k vyšší autoritě než je naše vlastní "já" bývá různě definován. Může se týkat (např. u vedoucího) respektu k majiteli podniku, případně k akcionářům. Může však i tyto hranice překračovat. Ve slově "odpovědnost" slyšíme "odpověď". To nám naznačuje, že ten, kdo tak jedná, dává tímto svým jednáním odpověď na otázky nejen svého nadřízeného, ale i svého svědomí, své společenské pověsti (reputace) a své lidské cti. Jde zde o tzv. morální odpovědnost. Odpovědný je ten člověk, který je ochoten nést důsledky svého rozhodnutí (postavit se před příslušnou autoritu). Před touto odpovědností se neskrývá za rádooby chytré či vychytralé výmluvy. Před touto odpovědností neutíká.

Opačným pólem, negací odpovědnosti, je neodpovědnost, tj. nedbání zájmů druhých lidí, nedělání si svědomí z toho, co člověk dělá či opomene udělat, neohlížení se ani nalevo ani napravo, pohrdání etickými otázkami, namyšlenost a pýcha, tj. takové jednání, s nímž se setkáváme u lidí, kteří si z ničeho nic nedělají.

Ten, kdo se pro tuto trojici etických hodnot jako vodítka svého jednání na doporučení De Vriese a Gardnera - a nejen jich - rozhodne, může se dostat do napětí. Dostane-li se jedna hodnota této trojice do rozporu (konfliktu, střetu, napětí atp.) s druhou hodnotou, která je též v této trojici, a musí-li se rozhodovat, jde pak o to, jak se rozhodnout tam, kde se proti sobě postaví např. požadavky odpovědnosti a laskavosti, případně spravedlnosti a laskavosti atp.

### Laskavě, avšak odpovědně

*Motto: "Disciplína je potřebnou přípravou pro hodnotnou, kvalitní spontánnost (volnost jednání)."*

*De Vries a Gardner (1992, str. 221)*

Povědomí o existenci dvou extrémních pólů vztahu mezi odpovědností a laskavostí, zákonem a svobodou, případně disciplínou a spontánností, je starého data.

Před více než 2 600 lety vykrystalizovalo v tehdejší Číně do dvou protikladných škol, které se pokoušely formulovat pravidla jednání lidí s lidmi. Konfucius tam vypracoval velice složitý systém předpisů a pravidel, jak postupovat v různých situacích - jak je správně řešit. Úkolem vedoucích všech stupňů pak bylo disciplinovaně se jich držet. Plnit je "hlava nehlava" - a jediné tak jednat odpovědně.

Proti tomuto přístupu a postupu stála škola Lao - taoismus. Lao věří, že člověk osobnostně zralý má cit pro to, co je správné a dobré. Proto mu ponechává plnou míru svobody jednat moudře a laskavě podle vlastního uvažování. Podstatné je být osobnostně zralý a moudrý. Vše ostatní se pak vyřeší podle taoismu samo.

Laskavě ←————→ Odpovědně

#### **Obr. 2 Napětí mezi laskavostí a odpovědností**

*V praxi nejde o to jednat buď laskavě nebo odpovědně, ale hledat únosné sladění obou ohledů.*

S obdobně extrémními přístupy k tomuto napětí mezi disciplínou a spontánností bylo možno se setkat i o 600 let později - kolem roku jedna. Tehdy v Izraeli žily vedle sebe dvě školy. Jedna - pravověrní farizeové - kladla důraz na systém příkazů a zákazů - 248 příkazů a 365

zákazů! Ty bylo třeba znát a jimi se důsledně řídit. Bylo-li tomu tak, dařilo-li se podle těchto příkazů a zákazů jednat, mohl mít člověk jistotu, že jedná správně a dobře. Proti tomuto pojetí stála druhá skupina lidí - podle svého učitele Krista nazvaná křesťané - kteří kladli důraz na lásku. Jejich přístup by bylo možno zjednodušeně vyjádřit slovy "miluj a pak dělej, co chceš". Tento důraz na extrémní laskavost - lásku - uvolňoval pouta iniciativě a spontánnosti v nevídané míře.

Před necelým stoletím se objevilo další upozornění na existenci těchto dvou extrémních pólů vztahu mezi disciplínou a spontánností. Švýcarský psycholog C. G. Jung zjistil, že existují dva typy lidí: racionální a iracionální (více logicky či umělecky uvažující). Ti první - racionalisté - se řídí logickým uvažováním a pravidly hry. Přísně a striktně. Nic jiného neznají. Ti druhí se řídí citem. Uměleckým pojetím situace. V extrémním případě neznají nic jiného než emoce, umělecké citění. To je jim hlavním ukazatelem toho, co je opravdu správné a dobré v okamžicích rozhodování.

Jungovo učení rozpracovaly dvě psycholožky: Katharine Briggsová a Isabela Myersová. Po nich pak dále dvojice Keirsej a Marilyn Batesová. Tito psychologové formulovali tento přístup do dvou typů lidí - logicky a umělecky chápajících a jednajících extrémů. Pro toto pojetí vypracovali pak i příslušné diagnostické metody. Zjistilo se, že každý z nás se více nebo méně blíží jednomu či druhému extrému. Při svém rozhodování se řídíme buď více logikou nebo citem. Otázkou však je, jak za této situace jednat? Co je při rozhodování správné - logika či cit?

De Vries a Gardner (1992) naznačují řešení. Tím není příklon k tomu či onomu extrému, ale tvořivé překlenutí obou extrémů (pólů). Navazují tak na to, co zjistili Peters a Waterman (1982) při studiu relativně nejlepších amerických podniků: být zároveň disciplinovaný a též i spontánní. Pevný a zároveň i otevřený.

Spojení těchto dvou extrémů - disciplinovanosti a spontánnosti - se může zdát paradoxem. Nejde však o neřešitelný úkol. Příkladem může být virtuos na housle. Ten se léta snaží zvládnout obtížnou techniku hry na housle. Disciplinovaně ji zvládá krok za krokem. Podaří-li se mu to, může si dovolit to, co si ten, kdo techniku nezvládl, dovolit nikdy nemůže. Může být spontánní, tvořivý, volný v interpretaci - a má to úroveň. De Vries a Gardner konstatují: "Kultivujeme intenzivní disciplínu, abychom mohli mít prvotřídní spontaneitu." Uvádějí k tomu řadu příkladů. Naznač- me zde některé z nich:

#### **Jak jednat**

1. Urychleně vyřídte to, co hoří, abyste měli dost času na to, s čím si potřebujete pohrát.

2. Plánujte co nejpečlivěji vše, co je zapotřebí a podstatně důležité, abyste pak mohli použít volnější a otevřenější strategii pro neočekávané.
3. Stanovte přesně své potřeby, abyste měli obraz celé situace (kontext) a viděli, co ještě není vyřízeno (rozhodnuto, projednáno, dohodnuto atp.).
4. Uzavřete některé dveře a stáhněte žaluzie některým řešením tak, aby tyto dveře bylo možno v čas potřeby snadno otevřít.
5. Plánujte dopředu zdroje a schopnosti a budete moci za pochodu přizpůsobovat svůj plán měnící se realitě.
6. Co nejpřesněji si určete, oč vám jde a hranice (tolerance, mantinely), abyste za měnících se podmínek mohli jednat dostatečně pružně.

### Spravedlivě, avšak laskavě

Napětí mezi tím, co je, a tím, co by mohlo být, patří k našim každodenním zážitkům. Proč? Protože budoucnost není nikdy na 100 % taková, jaká byla minulost.

Spravedlnost vyžaduje důsledné plnění zákonů, předpisů, nařízení, norem atp. Vyžaduje naprostou nestrannost v přístupu k problémům, oddálení od osob, jichž se to týká (určitou neutralitu), nezájem o jiné než právní momenty situace atp. Není tak zcela náhodou, že se spravedlnost zobrazuje se zavázanýma očima, když drží váhy.

Laskavost na druhé straně vyžaduje osobní zájem o člověka. Chce to mít oči otevřené pro jeho celou situaci. Osobní přístup k němu. Zájem o něho - zcela osobní zájem. Blízký přístup k němu, osobní až přátelský postoj a zcela osobní rozhodnutí. Empatii (soucítění) a cit (opak necitlivosti).

Spravedlivě ←————→ Laskavě

#### Obr. 3 Napětí mezi spravedlností a laskavostí

*Nejde o to jednat buď spravedlivě nebo laskavě, ale snažit se najít pro danou situaci přiměřené řešení, při němž by oba tyto ohledy byly respektovány.*

Jsme si vědomi toho - a řada příkladů z každodenní praxe tomu nasvědčuje - že spravedlnost bez laskavosti může být - a často i bývá - nemilosrdná, necitlivá, deptající "hlava nehlava".

Na druhé straně laskavost bez spravedlnosti může snadno být nepřehledná, chaotická a beztvářá. I zde bychom našli řadu příkladů z praxe - např. důsledky tzv. opičí lásky, neodůvodněné velké důvěřiv-

vosti a v podnicích pak situace, kde pro samou ohleduplnost vedení byl zruinován celý podnik.

Podobně jako v předcházející části této kapitoly jsme viděli, že různí lidé se přiklánějí k tomu či onomu extrému (ryze logickému či naopak citovému řešení situací), tak i zde je možné vidět rozdíly mezi lidmi. I zde se někteří lidé přiklánějí v rozhodování spíše k tzv. ryze spravedlivému řešení a jiní naopak k velké laskavosti. Autorská dvojice psychologů Myers a Briggs vyšla z Jungových prototypů a nastínila dva protikladné typy lidí:

#### a) Rozumově chápající.

Tito lidé berou v úvahu jen "holá fakta" - a nic jiného je nezajímá. Mají velkou úctu k realitě, váží si zkušenosti a moudrosti tak, jak se v minulosti projevila. Nemilují žádnou fantazii. Ta je jim holým nesmyslem. Jsou praktičtí a pragmatičtí. Klidně by mohli být "čistými matematicky". Nic jiného je nezajímá.

#### b) Intuitivní.

Termínem "intuitivní" se rozumí přímé poznávání - bez logických úvah. Vhledem. Citem. Emocionálním způsobem pochopení. Lidé tohoto intuitivního druhu mají velký smysl pro fantazii a imaginaci (obrazotvornost). Rádi si malují celou situaci a budoucnost pestřými barvami. Vše vidí dramaticky. Dovedou si živě představit, jaké by to či ono mohlo být, kdyby... Pracují nejen s fakty, ale i s náznaky. Do jejich vnímání světa jim mluví mnohé - včetně sympatie, antipatie a empatie (soucítění). Jsou náramně vynalézaví, citliví a mají velkou představivost (nápaditost). Něco je oslní - fascinuje. Vnáší do světa inspiraci a vize (nové pohledy). Laskavost je těžké si představit bez intuice - citlivého vidění celé komplexnosti dané situace. Bez intuice si nedovedeme představit ani tvořivé řešení konfliktů, dojednávání smluv a dohod, projednávání problematických situací, sporů a kompromisů.

Při podnikání je možné setkat se v jednání lidí s přibližováním se tomu či onomu extrému - blížením se spíše spravedlnosti nebo laskavosti. Držet se více faktů (reality), či naopak vidět širší souvislosti a dívat se dopředu (anticipovat, co asi bude). Řečeno jinak: chtít od lidí jen to, co jsou povinni dělat (odevzdávat), nebo naopak podněcovat je více k vlastní iniciativě - ještě lépe využívat vlastních schopností a řešit problémy tvořivě (s intuicí). Vidět lidi takové, "jací jsou", nebo naopak vidět je takové, "jakými by mohli být". Dívat se na člověka víceméně mechanicky jako na "pracovní sílu" nebo naopak vidět ho spíše jako "individualitu" (osobnost svého druhu - jedinečnou a neopakovatelnou). Ke kterému z těchto dvou extrémů se přiklonit?



De Vries a Gardner (1992) naznačují řešení tohoto problému. Nepříkláně se ani k jednomu či druhému extrému, avšak řeší toto napětí přemostěním obou. I zde jde o paradox (protismyslnost). Tito autoři nazývají své řešení "Myšlením s viděním do budoucnosti". Uvedme zde některé z jejich námětů řešení tohoto paradoxu:

#### Jak jednat:

1. Realizování toho, co je k dispozici, avšak s tvořivým přemýšlením (řešením).
2. Snaživé hledání údajů, které mohou naznačit, že to, co máme dělat, je zajímavé.
3. Chápat, že tvořivé řešení problému je někdy tím nejpraktičtějším.
4. Citlivě se rozhodovat při zvažování a představování si všech možných důsledků našeho rozhodnutí.
5. Vidět, že někdy tzv. nesmyslná rozhodnutí vedou k otevření nových příležitostí, dobrodružství a oblastí podnikání.
6. Vážít si moudrosti minulosti jako základu pro myšlení s viděním do budoucnosti.
7. Pochopit, že spojení realistického myšlení s radostným přístupem může být pro život potěšením.
8. Kultivovat zkušenost tak, aby podněcovala tvořivé řešení budoucnosti.
9. Pracovat tvrdě na projektech, které stojí opravdu za to, aby se jim člověk cele věnoval.

Obdobně jako u napětí mezi odpovědností a laskavostí i zde se ukazuje, že řešením napětí mezi realistickým myšlením, beroucím v úvahu jen holá fakta a nic víc, a uvědoměním si pohledu kupředu není stoprocentní příklon k tomu či onomu extrému. Daleko spíše je jím paradox - poměrně protismyslné, avšak v jádru tvořivé řešení spojením obou těchto extrémů. Zdá se, že nemůžeme žít bez ohledu na "tvrdou realitu" (skutečnost). Zároveň si však uvědomujeme, že nemůžeme žít bez tvořivého pohledu kupředu. Naše praxe pak ukazuje, jak tento paradox řešíme.

#### Odpovědně, avšak spravedlivě

Třetí dvojicí hodnot, mezi nimiž dochází k napětí v praxi, je odpovědnost a spravedlnost.

Jednání vedoucích může být šikovné, obratné, nápadité a vynalézávé, ale může též dostávat příznaky zlověstnosti. Takový vedoucí může pak být viděn jako bezohledný usurpátor. Snaha vedoucích jednat odpovědně - např. s ohledem na majitele podniku či akcionáře atp. - se může zvrhnout natolik, že jeho jednání je pak možné charakterizovat jako vychytralé, prohnané, bezohledně asertivní, agresivní, protřelé, úskočné, prosazující se jen silou a mocí (násilím), jednání postupující pochybnými taktikami a vedené děsivou strategií.

Odpovědně ←————→ Spravedlivě

#### Obr. 4 Napětí mezi odpovědností a spravedlností

*V praxi nejde o to, aby naše jednání bylo "jen spravedlivé" či "jen odpovědné". Je třeba najít řešení, které by respektovalo obě tato hlediska.*

Na druhé straně snaha vedoucího jednat spravedlivě může vést k tomu, že jeho jednání může být charakterizováno jako pozorné a pečlivé, svědomité a čestné, šlechetné a vlídné. Takový člověk bude pak viděn jako ten, který nečiní nikomu bezpráví, člověk nikomu neublížující, nevinný, nikoho nepoškozující, citlivý a jemný. Za určitých okolností však člověk takto "spravedlivě" jednající může být viděn jako příliš měkký a málo odolný, případně jako slaboch. Podobně jako u dvou předcházejících protikladů i zde bychom mohli vidět klasické reprezentanty obou extrémů.

Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844 - 1900) tento pohled rozpracoval. Sám patřil k jednomu vyhraněnému extrému. Byl výrazně bezohledně asertivní a nepřátelsky agresivní ke všemu, co nebylo podle jeho gusta. Nietzsche rozdělával lidi do dvou skupin - na pány a otroky.

Pánem byl podle Nietzscheho ten, kdo měl peníze a moc. Kdo měl možnost nařizovat a řídit jednání druhých lidí a tak plnit svá vlastní přání. Aby toho dosáhl, měl jednat vychytrale, agresivně, bezohledně asertivně, prohnaně, mazaně, protřepe, úskočně a lstivě. Ve jménu moci a síly jako nejvyšší hodnoty bylo mu dovoleno naprosto vše. Měl šířit strach, vykořisťovat, kde se jen co dalo, být vždy a všude člověkem číslo jedna, nikomu nic neodpouštět, před ničím se nezastavit a jednat s druhými lidmi jako dravec s kořistí. Není divu, že F. W. Nietzsche byl oblíbeným filozofem Adolfa Hitlera.

Otrokem byl podle Nietzscheho ten, kdo měl "skrupule svědomí", tj. morální zábrany a ohledy, které mu bránily jednat ryze panský. Byl jím ten, kdo jednal s druhými lidmi vlídně, šlechetně a mírumilovně, kdo byl čestný, nevinný, kdo se řídil zlatým pravidlem etiky: "Jednej tak, jak by sis přál, aby druzí jednali s tebou". O těchto lidech tvrdil Nietzsche, že jsou slabochy, že jsou měkčí, neprůbojní a světa neznalí. Proto s nimi mají páni zacházet jako s otroky.

*Poznámka:* slovo "otrok" je odvozeno od vazby "oddělit ho od rokování - nemluvit s ním", nenaslouchat mu, nehovořit s ním, nepřibrat ho k poradě, nerespektovat jeho názory, nebrat na něj ohled atp.

Nietzsche se opíral o Darwinovu teorii výběru druhů a přežití nejschopnějších. Svě pojetí chápal jako sociální aplikaci Darwinova učení.

Vidíme-li tyto extrémny - a setkáváme-li se s nimi v každodenní praxi - pak stojíme před rozhodnutím: "co zvolit"? De Vries a Gardner (1992) nám zde nabízejí paradoxní řešení:

"Chcete-li být svědomití a čestní, pak je nezbytné, abyste byli zároveň chytří, vynalézaví a nápadití. Je zapotřebí dobré dávky obou - moudrosti i chytrosti, abyste byli zároveň efektivní i fair" (str. 267). Tito autoři ukazují zároveň rozdíl mezi krátkodobou a dlouhodobou podnikatelskou perspektivou. Právě ta druhá vyžaduje maximum z obou zdrojů. Čteme zde: "Abychom dosáhli dlouhodobé produktivní kooperace (spolupráce) s druhými lidmi, musíme zajistit, aby se s nimi jednalo vždy a všude spravedlivě (fair). Aby tomu tak bylo, musíme nutně být vynalézaví, nápadití, šikovní, obratní a často i chytří a mazaní" (str. 268).

Jak již z uvedeného vysvítá, řešením tohoto rozporu mezi odpovědným a spravedlivým přístupem k těžkým životním situacím není příklon k tomu či onomu extrému. Řešením je překonání extrémnosti a spojením obou snah: být zároveň odpovědný i spravedlivý. De Vries a Gardner (1992) uvádějí šest příkladů takového jednání a zároveň i sedm jeho charakteristik. Uveďme si je zde:

#### **Jak jednat:**

1. Vážít si moci pro její tvořivý potenciál.
2. Chytře, tj. nápaditě až vychytrale se vyhýbat tomu, co je zlé pro mne i pro tebe (pro druhé).
3. Kultivovat obojí - jak nevinnost, tak tvrdý postup, avšak neupadnout do zajetí ani toho, ani onoho extrému.
4. Rozhodně, tj. vynalézavě a tvrdě vykořeňovat všechny kořeny strachu a snah kořistit z těžkostí druhého.
5. Získávat znalosti a dovednosti, neboť ty mohou zvyšovat účinnost v konání dobra.
6. Vyhýbat se pasivní - nečinné konformitě (souhlasu se stávajícím stavem věci) a volit nejlepší hodnoty.
7. Šikovně měnit životní prostředí tak, aby byly garantovány (uspokojovány) lidské potřeby ve svém celku (a nejen některé z nich).

#### **Závěr kapitoly:**

*Motto: "Pevné centrální řízení podniku a maximální individuální autonomie (svoboda)".*

*Peters a Waterman (1982) o tom, jak to chodí v poměrně velmi dobrých amerických podnicích.*

Peters a Waterman (1982) shrnují svá pozorování, zjištěná v podnicích, které vykazovaly relativně nejvyšší míru dlouhodobě dobré efektivity:

"Je zde jednání lidí s lidmi, které je zároveň přísné a zároveň dává lidem dobrou míru volnosti. Toto jednání je esencí toho, co jsme v těchto mimořádně dobrých podnicích viděli. Organizace, které žijí tímto principem (těmito hodnotami) maximální volnosti při současné velké kázní jsou na jedné straně přísně řízeny a přece zároveň dovolují, ba dokonce prosazují, aby v nich vládla na všech místech značná autonomie, podnikatelský duch a snaha o inovaci (tvořivé řešení problémů). Když se díváme na tyto podniky, pak vidíme, že autonomie (svoboda) všech je produktem disciplíny. Disciplína - několik všemi sdílených hodnot - dodává rámeček. Dává lidem jistotu, že si mohou něco dovolit a zkusit z vlastní iniciativy, že si mohou dovolit experimentovat. To je možné proto, že se v podniku jasně ví, oč podniku jde" (str. 321 - 322).

*De Vries a Gardner (1992) k tomu poznamenávají:*

*"Šikovnost, obratnost, vynalézavost, nápaditost atp. v podnikání vyžadují smysl pro spravedlnost a fair jednání, aby toto podnikání bylo úspěšné. Na druhé straně pak čestnost, svědomitost a pečlivost v jednání pomáhají k tomu, aby podnikání bylo úspěšné" (str. 269).*

### 3. Vzájemné vztahy mezi lidmi

Přijdeme-li v přírodě na místo, které nám připomíná divočinu, můžeme dojít k závěru, že je tam všechno velice složité. Přijde-li na takové místo biolog, pokouší se v složitosti daného kousku přírody orientovat. Jak? Tím, že od sebe odliší např. stromy, keře a květiny od zvířat a hmyzu. I když je si vědom propojení ekosystému (soužití všeho živého), přece jen se snaží nalézt určitý řád a strukturu krajiny.

Zadíváme-li se na vzájemné vztahy mezi lidmi v určitém společenství - např. v rodině, podniku, spolku atp. - můžeme mít obdobný dojem jako ve výše uvedeném případě. Vše se nám může zdát velice složité. Tam, kde jde o přírodu, vezme malíř štětec a plátno a zachytí celou pestrost na obraz. Tam, kde jde o předivo vzájemných vztahů mezi lidmi v určité skupině, tam podobně postupuje např. spisovatel. Slovy se snaží zachytit složitost tohoto přediva vzájemných vztahů a děj jeho knihy načrtává určitý řád v jinak zdánlivém chaosu.

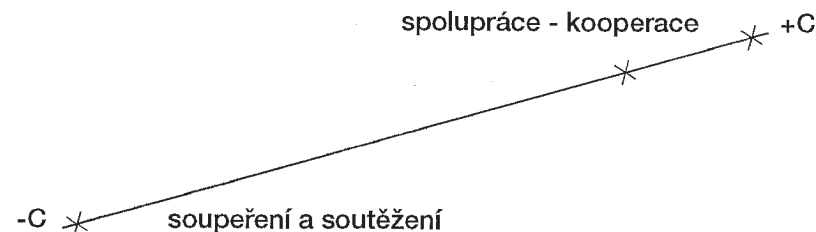
Dívá-li se na předivo vzájemných vztahů psycholog, podobá se jeho práce spíše biologovi než malíři či spisovateli. Psycholog se snaží utřídit vzájemné vztahy mezi jednotlivými lidmi i subskupinami. Snaží se je "měřit" podle určitého hlediska - podobně jako lékař měří teplotu pacienta.

Zkusme se podívat na vzájemné vztahy mezi lidmi - a pro zjednodušení na vzájemné vztahy mezi dvěma lidmi - obrazně jako na něco, co je obdobné teplotě těla. Když chce lékař zjistit, jakou horečku má daný pacient, použije teploměr. Ten má jasně stanovenou dimenzi - teplotu od určitého bodu "mrazu" (nejnižšího bodu chladu) po nejvyšší bod "varu". Díky tomuto pojetí a přístrojům, které tuto dimenzi (rozměr teploty) měří, může konstatovat, kde se daný pacient z hlediska teploty těla nachází.

O vzájemných vztazích mezi lidmi - a v našem případě mezi danými dvěma lidmi - je možno hovořit též jako o vztahu, který je vřelý či chladný. Těmito termíny jsme naznačili existenci dvou extrémů stupnice "teploty" mezilidských vztahů. Pravdou je, že v sociální psychologii nehovoříme o teplotě mezilidských vztahů, o vztazích vřelých a chladných. Používáme jiných, přesnějších výrazů - výrazů přesněji definovaných.

Jeden extrém této stupnice "teploty" vzájemných vztahů označujeme termínem "**soupeření**" - a ihned upřesníme, oč jde. Druhý extrém této stupnice "teploty" vzájemných vztahů označíme termínem "**spolupráce**" a pokusíme se ho též upřesnit (přesněji definovat). Dostáváme tak možnost sestavení stupnice, která má místo bodu mrazu "soupeření" a místo bodu varu "spolupráci". Protože jde o extrémy, je možné se domnívat, že mezi těmito extrémy existuje dosti plynulý přechod. Ten se

pokusíme obrazně znázornit čarou. Pomocí tohoto pojetí je pak možno dojít k závěru, že se vztah mezi danou dvojicí - ať jí je kdokoliv - v určité chvíli nachází na některém místě mezi těmito extrémy na čáře, která je spojuje. Tento vztah je možné vyjádřit názorně:



**Obr. 5 Vzájemné vztahy mezi lidmi**

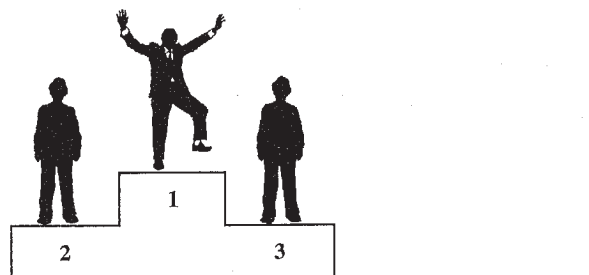
*Tzv. teploměr vzájemných vztahů, který nemá extrémy v mrazu a horku, ale v soupeření a spolupráci, dává možnost vyznačit na této tzv. analogové stupnici vzájemných vztahů, kde se daní dva lidé, případně dané dva podniky či skupiny lidí nacházejí.*

Výše uvedený způsob vyjadřování a měření není v psychologii ojedinelý. Používá se např. i při zjišťování míry bolesti, kterou v danou chvíli pacient trpí. I tam je použito šikmé čáry s extrémy "vůbec to nebolí" po "jde o smrtelnou bolest". Jindy se obdobně měří míra strachu a obav atp.

#### Soupeření a soutěžení

Jak je definován tento extrém v mezilidských vztazích? Morton Deutsch (1965) definoval soupeření větou: "Je to takový vztah mezi dvěma lidmi, kde se oba snaží dosáhnout určitou hodnotu (dostat se k určitému cíli), kterou může dostat jen jeden z nich - a nikdo jiný." Při soupeření nemusí jít jen o dva spolu o danou hodnotu soupeřící jedince. Může jít o více lidí - jak tomu je např. ve sportovním boji typu tenisového Grand Slamu nebo v konkurenčním boji, kde danou zakázku může dostat jen jedna jediná firma a konkurzu se účastní celá řada firem.

Na jiném místě Morton Deutsch (1965) definuje soupeření tak, že konstatuje: "Cílový stav je definován tak, že jen jeden z řady soupeřících může získat vítězství. Ostatní jsou při dosažení cíle tímto vítězem poraženi." "Tertium non datur" - třetí možnost neexistuje - říkali latiníci. Buď budeš vítězem, nebo poraženým. To je soupeření. V jiné terminologii jde při soupeření o to, "kdo z koho".



### Obr. 6 Soupeření

*U soupeření a soutěžení je cíl jednoznačně určen. Je jím jednoznačné zaměření všech účastníků na to, aby jeden z nich se stal vítězem a ostatní byli poraženými.*

Je nutné upozornit, že termín "soupeření" je zde použit ve významu, který mu dává sociální psychologie. Ta často, aby se vyhnula nedorozumění, používá cizího slova. Místo o soupeření hovoří o **kompetici** a o **kompetitivních vztazích mezi lidmi**. Podobně např. ve sportu se místo termínu "soupeření" používá výrazu "**soutěžení**". S tímto termínem se můžeme setkat i v ekonomice a pojetí volného trhu.

### Některé charakteristiky soupeření:

- špatná sociální komunikace (maskování, zastírání, utajování, odvádění pozornosti atd.),
- nedůvěra k druhým a nedůvěryhodnost vlastního jednání,
- důraz na obrany a útoky v rámci strategických postupů,
- růst vzájemné apatie až antipatie (soupeř je viděn jako "zlý" a "špatný").

### Soupeření v praxi

Se soupeřením se setkáváme na mnoha různých místech. Jedním z nich - a relativně nejlépe prostudovaným - je sport. Stojí-li proti sobě dva tenisté, šachisté, boxeři, zápasníci, šermíři atp. jde o výrazné soupeření typu "kdo z koho". Jeden bude na konci vítězem a druhý poraženým. Obdobná je situace i u skupinových sportů, v nichž se utkají dvě družstva fotbalistů, hokejistů, hráčů házené, ragby atp. I tam jde o to "kdo z koho", tj. o soupeřivou charakteristiku střetnutí. Situace je obdobná, i když méně výrazná v atletice. Např. běžci nejdou proti sobě prostorově, ale i tam jde o to "kdo z koho" - kdo výš, kdo rychleji, kdo dál atp. Na konci atletického střetnutí je vždy někdo vítězem - a dostane třeba zlatou medaili - a druzí jsou v poli poražených.

Podívejme se na **některé charakteristiky soupeření** v tzv. úpolových sportech, kde proti sobě stojí dvojice soupeřů (v šermu, boxu, zápasu, tenisu atp.):

### A. Postupy zaměřené na soupeře:

- cílem je dezorientace soupeře,
- odvedení pozornosti soupeře od toho, co zamýšlím,
- předstírání toho, co není a nebude,
- maskování, zastírání toho, co je a co má být,
- vyprovokování soupeře k určité pro mne výhodné akci,
- vmanévrování soupeře do pasti,
- převzetí iniciativy do vlastních rukou (snaha nenechat soupeře nic začít dělat),
- nenadálé překvapení soupeře neobvyklým postupem,
- neustálé zneklidňování soupeře (snaha nedat mu pokoj),
- snaha ztěžovat situaci soupeři jak jen to je možné,
- vzbuzování nejistoty v soupeři,
- vzbuzování pocitu méněcennosti v soupeři,
- navozování strachu u soupeře jakýmkoliv způsobem,
- podlamování soupeřovy sebedůvěry.

### B. Postupy zaměřené na vlastní aktivitu při soupeření:

- mimořádně intenzivní snaha poznat soupeře - jeho temperament, zvyky, záměry, taktiky a strategie, postupy, slabiny atp.,
- snaha co nejsprávněji hodnotit slabé a silné stránky soupeře (nepodceňovat ho, ani ho nepřeceňovat),
- zvažování rizika spojeného s různými vlastními postupy,
- anticipační myšlení - předbíhat "o krok dopředu" v myšlení činnost, která se právě odvíjí,
- těžení ze soupeřových těžkostí,
- maskování, zastírání, zatajování a utajování vlastních záměrů a chystaných akcí,
- předstírání - vytváření falešného obrazu o tom, co se u mne připravuje a děje,
- snaha o uchopení veškeré iniciativy do vlastních rukou,
- stavění soupeře neustále před nové a nové úkoly,
- neustálé měnění způsobů práce a aktivity (postupů),
- udržování klidu "ve vlastní duši" - nespěchat, zachovávat trpělivost, neukvapovat se, nedat se vyvést z míry, zachovat klid ať se děje, co se děje.

### C. Taktické postupy při soupeření:

- obrana, střeh, defenzivní (obránné) postupy,
- útok v první instanci (z vlastní iniciativy aktéra),
- útok v druhé instanci (protiútok jako odpověď na soupeřův útok, viz tzv. reprízy, riposty, stop-hity, time-hity atp.),
- předstírané útoky - tzv. finty, útoky "na oko", rádoby útoky atp.,
- lsti, úskoky, provokace, manévry, manipulace atp.

Potud soupeření ve sportu. Bližší informace o tom viz Křivohlavý, 1986, (str. 154 - 180).

### Soupeření v obchodu a podnikání

V r. 1980 vyšla kniha o soupeření v obchodu a podnikání. Autorem je Michael Porter (Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors). Záměrem autora bylo ukázat soupeřivé vztahy v obchodním životě a podnikání. M. Porter v této knize nastiňuje model, který - jak se domnívá - vystihuje vzájemné vztahy mezi konkurenty. Naznačuje hlavní znaky silové a přesilové "hry" při podnikání, roli nejistoty, s níž se v obchodním světě setkáváme a manipulování jí v boji "kdo z koho".

M. Porter věnuje velkou pozornost vzájemným vztahům mezi prodávajícím a kupujícím. Sleduje pozornost prodávajících věnovanou konkurentům. Ukazuje i snahy prodávajících, jimiž se snaží zabránit nově vznikajícím konkurenčním firmám vstoupit na trh a uchytit se tam. Podobně sleduje i aktivitu kupujících, jejich snahy bránit se mocenským a nátlakovým postupům prodávajících. Věnuje pozornost ofenzivním (útočným) strategiím prodávajících a na druhé straně defenzivním strategiím (obránným postupům) kupujících. Ti první se snaží ovládnout pole (dominovat), druhí naopak chránit se před touto snahou a nedat se ovládnout (vmanipulovat do situace pro ně nepříznivé).

R. C. Chewning (1990) říká: "Soupeření v obchodě je ostré. Tlaky snah zvítězit nad soupeřem jsou ohromné. Napětí, které přitom vzniká, může svádět lidi k neodpovědnému a morálně nefair jednání" (str. 214). O jaké kroky jde, to naznačuje podrobněji. Čtete zde např.: "Finančně silné společnosti - jak se zjistilo - snižovaly cenu svých výrobků pod úroveň nákladů a byly ochotny přijmout i značnou ztrátu, jen aby tak zničily finančně slabší společnosti, které si takovéto snížení ceny svých výrobků nemohly dovolit. Tyto finančně silné společnosti se dopouštěly i nelegální průmyslové špionáže, když se chtěly zmocnit know - how (výrobních tajemství) konkurentů. Jiné společnosti se snažily přetáhnout a najímat vysoce odborné pracovníky druhých společností" (str. 214). Jinde čtete: "Negativní reklama vytvářená s úmyslem poškodit dobrou pověst (reputaci) konkurentů se stala v obchodních kampaních běžnou"

(str. 215). Není třeba pokračovat ve výčtu příkladů soupeřivých (kompetitivních) postupů taktik a strategií.

Některé postupy v méně rozsáhlém měřítku vykazují v obchodu a podnikání též charakteristiky soupeření. Příkladem může být situace, kdy určitý podnik nasadí nepřiměřeně vysokou cenu na určitý výrobek, aby tak (falešně) předstíral, že jde o výrobek vyšší kvality, za než se obvykle takto vysoká cena platí (Chewning, 1990, str. 213). V knize R. C. Chewninga (1990) se můžeme dočíst o celé řadě bezohledností, zjištěných ve vzájemném jednání mezi dodavateli a odběrateli a mezi prodávajícími a kupujícími (str. 224). Dočtete se tam o způsobech likvidace konkurentů, bezohledném poškozování životního prostředí, nerespektování potřeb vlastních zaměstnanců atp. (str. 224).

Tento soupeřivý charakter obchodování a podnikání vyjadřují i některé výroky, s nimiž se v této oblasti můžeme setkat: "Nezdá se, že by to bylo fair, avšak je to výborný obchod" (Chewning, 1990, str. 213). Vystihují to i určitá přirovnání obchodu a podnikání např. k pokeru, který je výrazně soupeřivou hrou. Vyjádřil to takto např. Albert Carr v článku v Harvard Business Review, v němž obhajuje blafování (falešně předstírání něčeho, co ve skutečnosti není) a maskování (zastírání pravdy) jako speciální etiku obchodu. Podle Alberta Carra má poker - a v jeho pojetí i obchod a podnikání - jinou etiku než je etika civilizovaných vzájemných lidských vztahů (např. ve fungující rodině). Poker vyžaduje vzájemnou nedůvěru a nedůvěryhodnost, ignoruje přátelství, je v něm dovoleno podvádět, blafovat, skrývat vlastní úmysly a záměry. Chce-li kdo hrát poker a podle Alberta Carra i podnikat či obchodovat - pak prostě musí hrát tak, aby vyhrál.

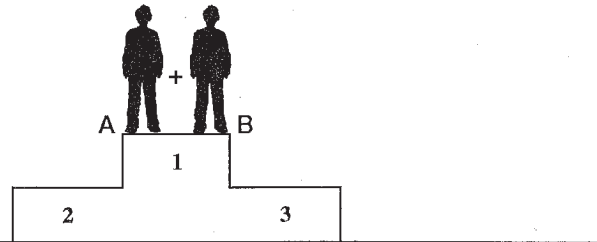
S termínem soupeření v charakterizování obchodu a podnikání se setkáváme i v klasické literatuře. Adam Smith, otec kapitalismu, hovoří např. o neviditelné ruce soupeření jako hlavní charakteristice jím navrhovaného modelu a používá zde termínu "competition". Podobně čtete jinde: "Jedním z klíčových prvků sociálních vztahů v naší společnosti je systém volného trhu, který je založen na soupeření a svobodě volby. Obchod musí soupeřit, aby mohl obchodovat a mít zisk" (Chewning, 1990, str.196).

### Spolupráce - kooperace

Spolupráce je svým charakterem kvalitativně odlišná od soupeření. Nejde v ní o to kdo z koho. Takovéto vzájemné jednání nekončí tím, že by jeden byl vítězem a všichni ostatní poraženými.

Situace spolupráce je definována tak, že i zde je cíl, k němuž spějí v nejjednodušším případě dva lidé. Dosažení tohoto cíle není však definováno výlučně tím, že ho dosáhne jeden, druhý ho již nemůže

dosáhnout. Právě naopak. Cíl je definován tak, že je ho možno dosáhnout tehdy a jedině tehdy, když se k němu dostanou oba dva, případně oba dva najednou.



### Obr. 7 Spolupráce

Cílem spolupráce je, aby se "oba stali vítězi", tj. aby stav obou na konci vzájemné interakce byl lepší, nežli na začátku.

O jaký cíl jde? U soupeření jsme si pomohli obrazem (modelem) soupeřivého sportovního utkání typu tenisu, boxu, šermu, zápasu atp. Pro spolupráci to vhodný model není. Kdybychom zůstali u sportu, bylo by možné hovořit o spolupráci např. hráčů fotbalového, hokejového atp. týmu jako celku. Tam výhra je v určité situaci možná tehdy a jen tehdy, když všichni táhnou za jeden provaz, když spolupracují. Podobně by bylo možné hovořit o spolupráci týmu v podniku, ve výzkumu, při chirurgické operaci atd.

Uvedme ještě jeden obraz (model) spolupráce. O spolupráci jde např. tam, kde dva hudebníci - instrumentalisté - jsou na podiu a hrají určitou skladbu (dueto). Tam nejde o to, který z nich bude dříve hotov, který hraje silněji atp., ale o to, podaří-li se jim "souhrou" vytvořit umělecky cenný projev. Podobně je tomu u orchestru, divadla atd.

Morton Deutsch (1965) definoval spolupráci tak, že hovořil o cíli, jehož je možno dosáhnout tehdy a jen tehdy, když se spojí síly obou (všech) účastníků tohoto dění.

### Některé charakteristiky spolupráce:

- mezi účastníky je dobrá, kvalitní sociální komunikace,
- v jednání spolupracujících je možné zjišťovat časté vzájemné rozhovory a dialog,
- mezi účastníky spolupráce je vzájemná důvěra,
- chování spolupracujících se vyznačuje velkou důvěryhodností,
- mezi spolupracujícími existuje dobrá míra přátelství,
- ve spolupráci účastníků pozorujeme snahu po vzájemné pomoci,
- druhý účastník není soupeřem, ale partnerem,

- partner je viděn jako dobrý,
- atmosféra spolupráce vykazuje znaky altruismu až nostrismu (jeden se snaží druhému pomáhat a oba vidí úkol jako "náš").

### Situace umožňující spolupráci

Jsou situace, které spolupráci vylučují, případně téměř znemožňují. Není proto marné podívat se na charakteristiky situací, které ji umožňují:

- a) **Situace musí vykazovat minimálně jedno řešení, které je pro oba (všechny) účastníky výhodné.** Jsou-li všechna vyústění dané situace definována tak, že co jeden získá, druhý musí zaplatit, tj. jde-li o tzv. nulové vyústění všech cest řešení, spolupráce nastat nemůže.
- b) **Účastníci musí mít schopnost vidět, chápat celé dění z vyššího než ryze egocentrického hlediska.** U soupeření tomu tak není. Soupeřící obvykle vidí situaci jen ze svého vlastního hlediska. Ten, kdo není schopen odpoutat se od svého egoismu (sobectví) a egocentrismu (své soběstřednosti), ten nemůže ani pochopit, že něco jako spolupráce může vůbec existovat.
- c) **Schopnost důvěřovat druhému** musí být u všech účastníků (partnerů spolupráce). Soupeři stačí důvěra sama v sebe. Partneri se musí odvážit důvěřovat i spolupracovníkům a s tímto rizikem do spolupráce vstupovat.
- d) **Důvěryhodnost vlastního chování.** Pro soupeře je důvěryhodné jednání druhého zdrojem možnosti podvést jej a tím pro sebe získat výhodu a vyhrát. Pro ty, kteří chtějí spolupracovat, je důvěryhodnost vlastního jednání jednou ze základních podmínek (condition sine qua non - je to podmínka, bez níž spolupracovat nejde). O jak důležitou věc jde, je možno demonstrovat na vzájemných vztazích horolezců, kde život jednoho často leží v rukou druhého kamaráda na laně.
- e) **Odvaha riskovat ztrátu** v naději na kooperativní vyústění společné činnosti. Má-li vzniknout spolupráce, musí alespoň jeden z účastníků, který chápe lepší možnost spolupráce než soupeření, riskovat, že to třeba nevyjde a druzí to zneužijí.
- f) **Odolnost k pokušení** patří k základním rysům spolupráce. Partneri mohou být sváděni třetí stranou k odstoupení od spolupráce za určitou úplatu. V týmové práci stačí, aby jeden jediný zradil či selhal a celé dílo se hroutí. Oč jde, to naznačují např. válečné historiky, kde jeden jediný z vojska zradil a pevnost v důsledku toho padla.
- g) **Existence komunikačního kanálu.** I když je pravdou, že je možno s někým tiše spolupracovat, přece jen existence komunikačního

kanálu, tj. možnosti dohovoru a rozhovoru jsou příznivou podmínkou spolupráce. Nestačí však jen existence této možnosti. Je třeba i snahy účastníků tohoto komunikačního kanálu efektivně využívat.

- h) **Kooperativní motivace.** Oběma partnerům, případně všem ve skupině musí jít o to, aby se společně účastnili daného díla. Ani v orchestru to není to pravé, když se někdo "ulejvá", případně kdyby uprostřed hry odešel, protože ho to nebaví.
- i) **Dobrá znalost kooperativních taktik a strategií.** Účastníkům pomáhá, když znají charakteristiky kooperativního chování, dovedou je upozorovat a efektivně na ně reagovat.
- j) **Soubor příznivých podmínek a okolností spolupráce je širší.** Ukazuje se např., že výhodná je tzv. **symetričnost situace**, tj. existence stejné velkých odměn při dosažení cíle. Příznivě působí, když je vzájemná spolupráce spíše **dlouhodobá** než krátkodobá, tzv. celoživotní partnerství či celoživotní přátelství proti "one-shot-game" - setkání jednou a dost. Je dobré, **když se partneři znají** a zvláště, když se znají **delší dobu** a měli možnost spolu již být v interakci (styku a jednání). Je výborné, když **mají spolu zkušenosti - dobré zkušenosti** z předcházejících jednání.

Zjistilo se též, že spíše se lidé přikloní ke spolupráci, **když jsou ve hře vysoké hodnoty** a možnost vysoké ztráty při selhání v kooperaci. Pro spolupráci je lepší, když se **partneři setkají a setkávají tváří v tvář** (osobně) nežli je tomu tam, kde jsou spolu v neosobním kontaktu (jen dopisy, telefony, faxem atp.). Důležité je, **když se při jednání mohou jeden druhému dívat či podívat do očí a když se mohou "jeden druhému podívat do karet"**, tj. když navzájem znají svou situaci.

*Poznámka:* Bližší informace o této problematice je možné najít v knize Křivohlavý "Konflikty mezi lidmi".

## 4. Jak jednat s lidmi

Vyslovíme-li větu "Jak jednat s lidmi", pak nám zcela automaticky zazní pokračování tohoto souvětí: "a získávat přátele". O jednání s lidmi v obchodním a podnikatelském světě není možné hovořit, aniž bychom nevzdali úctu Dale Carnegiemu.

**D. Carnegie** dal ve svém dnes již klasickém díle šest zcela konkrétních pravidel jednání lidí s lidmi:

1. Spíše se zajímejte o druhé lidi, než byste se sami snažili být jim zajímavými.
2. Vyzvěte druhé lidi, aby spíše hovořili o sobě, než byste se snažili před nimi hovořit o sobě.
3. Spíše hovořte s druhými lidmi o tom, co je zajímavé, než byste se snažili hovořit o tom, co zajímá vás osobně.
4. Spíše dejte druhým lidem najevo, že jsou pro vás důležití, než byste se jim snažili ukázat, že vy jste pro ně velice důležitou osobou.
5. Oslovujte druhé lidi jejich křestním jménem a tykejte jim.
6. Usmívejte se na druhé lidi.

Vedle velice konkrétních rad dal D. Carnegie tři obecná pravidla, jakési obecné zákony našeho jednání s druhými lidmi:

- A. Nedevalvujte druhé lidi**, neponižujte je, nedívejte se na ně svrchu, nezkritizujte je tak, aby již nevstali; neodsuzujte je (pozn. devalvací se rozumí snižování hodnoty).
- B. Evalvujte druhé lidi**, snažte se jim dokázat, že jsou důležití, že jsou "někdo", že si jich vážíte, že pro vás něco znamenají; chvalte je (evalvací se rozumí opačný proces než je devalvace, tedy zvyšování hodnoty).
- C. Podněcujte druhé lidi**, stimulujte je, vybízejte je k tomu, aby měli odvahu do něčeho se pustit, aby se nebáli rizika, motivujte je.

Je možné se domnívat, že Carnegie sám stimuloval (podnítl) v celosvětovém měřítku zájem o otázku jak jednat s lidmi v mezilidském styku podniku a že uvádění příkladů (zkazek, zážitků, příběhů atp.) v jeho knihách mluvilo velice srozumitelnou řečí.

V řadě následujících kapitol se chceme věnovat téže otázce "jak jednat s lidmi". Přístup zde je jiný než byl ten, který zvolil Carnegie. Nejde o sdílení vlastních zážitků podnikatele, ale o přístup sociální psychologie a etiky.

## Jak získávat druhé lidi ke spolupráci

Když se ptáme, jak získávat lidi ke spolupráci, dostáváme různé odpovědi. Ty je možno rozdělit zhruba do dvou skupin:

### I. Manipulace

Ve slově "manipulace" slyšíme latinský kořen "manus", případně "manipulus" - ruka. Původní význam tohoto slova byl pravděpodobně "**rukou někoho někam dostrkat**". Dnes se manipulací rozumí "ovlivňovat a řídit podle vlastní vůle" (Slovník spisovné češtiny, 1978). Jde o výrazně soupeřivou formu vzájemného styku a jednání s druhým člověkem. Do repertoáru manipulace patří nejen rozkazy a příkazy, ale i zastrašování, fínty a triky, využití slibů a hrozeb k donucení a poddání se nátlaku. Pod vlivem manipulace se lidé podvolí, avšak často zůstanou vnitřně na protikladné straně. Tento jejich postoj se pak projeví na úrovni efektivy jejich práce, na kvalitě jejich práce, zvláště pak na jejich nízké iniciativě. Důsledky manipulace se projeví i ve zrodu konfliktů, sporů, nedorozumění atp. Stresy a napětí je přitom doprovázejí.

Příklad manipulace (z našeho tržiště): K novému prodejci přistoupí chlap jako hora a říká mu: "Jestliže nedodržíte tuhle cenu (drženou záměrně hodně vysoko), pak s tímhle autem neodjedete, jasný?"

### II. Získávání lidí ke spolupráci

Tímto termínem se snažíme vyjádřit navazování spolupráce nenásilnými prostředky a postupy. Zde nám půjde o druhý způsob navazování spolupráce.

Co je hlavním prostředkem získávání lidí ke spolupráci? U manipulace jím je moc a síla, případně až násilí. Užítím těchto mocenských prostředků se jeden snaží donutit druhého k určitému jednání. U získávání lidí ke spolupráci nenásilnými prostředky a postupy je hlavním prostředkem **respekt - úcta jednoho člověka ke druhému**. Paul W. Swets (1983) o tom říká: "Na rozdíl od manipulátora ten, kdo chce druhého získat ke spolupráci, se snaží posílit kladné sebehodnocení (self-esteem) druhé osoby. V důsledku tohoto přístupu lidé na danou žádost zareagují lépe, protože se s nimi jedná jako s hodnotnými lidmi, lidmi odpovědnými a jednajícími z vlastní svobodné vůle. To je jedním z důvodů, proč je často takové nenásilné získávání lidí ke spolupráci účinnější nežli manipulace" (str. 160).

Na důležitost respektu a úcty k partnerovi upozorňuje i S. I. Hayakawa (1963). Říká: "Je-li pravda, že každý se snaží chránit a posilovat své vlastní sebepojetí (self-esteem), pak je možné získat druhého člověka k partnerství nejen z toho důvodu, že své nabídky vysvětlujete logicky a srozumitelně, ale spíše z toho důvodu, že význam toho všeho, co

říkáte, je potenciálním partnerem viděn očima jeho vlastních zájmů a jeho sebepojetí. Jestliže obsah vašeho sdělení je potenciálním partnerem viděn jako něco, co posiluje jeho vlastní sebepojetí (self-esteem), bude jím to vítáno a přijato" (str. 33 - 34). Hodnota tohoto výroku je o to větší, že to říká semantik, tj. odborník na nacházení správného "slova" (významu slov pro to, co chceme říci).

Obrátme nyní svou pozornost k Williamu Mc Guirovi, profesoru psychologie na Yalské universitě v USA, který se soustavně (systematicky) věnoval získávání lidí ke spolupráci "v dobrém" (nenásilnými prostředky). Ten, na základě řady studií (1967) naznačil **pět fází procesu získávání lidí ke spolupráci**:

1. získávání partnerovy pozornosti,
2. porozumění partnerovým zájmům,
3. přesvědčování partnera,
4. pomoc potenciálnímu partnerovi, aby v paměti podržel jen to podstatné, o čem byla řeč,
5. akce - čin (např. dojednání dohody).

David Myers (1983) naznačil následující sled pěti fází procesu získávání druhého člověka ke spolupráci (str. 161). Jeho sdělení má formu algoritmu (sledu podmíněných kroků). Ten má ve zjednodušené formě následující podobu:

1. **Podařilo se ti získat partnerovu pozornost pro to, k čemu ho chceš přivést?** Když ne, vše končí; když ano, pokračuj (2).
2. **Pochopil partner správně to, pro co ho chceš získat a porozuměl ti správně?** Když ne, vše končí, když ano, pokračuj (3).
3. **Uvěřil vám, že to, co mu nabízíte a pro co ho chcete získat, je dobré?** Když ne, vše končí; když ano, pokračujte (4).
4. **Pamatuje si partner dobře a správně vše podstatné, o čem šlo ve vašem jednání?** Když ne, vše končí; když ano, pokračujte (5).
5. **Rozhodl se partner učinit to, pro co jsi se ho snažil získat?** Jestliže ne, vše končí; když ano, podařilo se dojednat dohodu, kontrakt, termín, místo a čas dalšího jednání, podpis smlouvy atd.?

Efektivitu tohoto postupu není možné zajistit tak, jak tomu je u manipulace. Podaří-li se však získat partnera ke spolupráci, je zde naděje i na řešení jinak neřešitelného problému. Do určité míry to vystihují i slova Alberta Einsteina: "Míru není možno dosáhnout silou (násilím). Míru lze dosáhnout jen získáním všech zúčastněných ke spolupráci."



## Fáze procesu získávání potenciálního partnera ke spolupráci

### A. Získávání pozornosti partnera

Pozornost partnera se získává tím, že mu svou vlastní zprávu sdělujeme s ohledem na jeho zájmy a postoje.

To, čeho chceme dosáhnout, je možné formulovat různě. Je např. možné to formulovat z mého vlastního hlediska: "Chci vám prodat XY" nebo "chci, abyste udělal XY". Tentýž záměr je však možné formulovat z hlediska potenciálního partnera - např. "tento výrobek by vám umožnil efektivně udělat xy" nebo "vím, že umíte dělat xy; tyto schopnosti a dovednosti byste mohl dobře využít při této práci, kterou vám nabízím".

### Co lidé slyší?

Jena Piaget, slavný ženevský psycholog, píše (1962): "Dětská řeč je výrazně až výslovně egocentrická (soběstředná). Je tomu tak z toho důvodu, že dítě mluví jen a jen samo o sobě. Téměř nikdy se nesnaží vžít se do situace druhého člověka" (str. 6). Podobně jedná i osobnostně nezralý člověk. Vidí svět jen z vlastní perspektivy. Pro pohled na svět z hlediska druhého člověka nemá smysl. Při získávání potenciálního partnera ke spolupráci jde právě o to: vžít se do situace tohoto partnera, představit si jeho potřeby, snahy, touhy a aspirace. Vcítit se do jeho kůže. Obrazně řečeno "naladit se na jeho vlnovou délku" jako při poslouchání rádia. "Chodit určitou dobu v jeho mokasínech," řečeno indiánskou terminologií.

### Strategie TFT při získávání lidí ke spolupráci

Termínem TFT - "tit-for-tat" se rozumí takový postup, který odplácí dobrým za dobré a zlým za zlé v následujícím kroku. Jinak: "Jak ty na mne, tak já na tebe." Ještě se k němu vrátíme, až budeme probírat strategie spolupráce. Při rozhovoru s partnerem, kterého chceme získat ke spolupráci, to znamená: "Když ty mi ukážeš, že ti jde o to porozumět mé situaci, pak i já ti to oplatím a budu se snažit porozumět tvé situaci." Řečeno jinak: "Jde-li ti o mne a věnuješ-li mi svou pozornost a porozumění, pak i já ti budu věnovat svou pozornost a své porozumění."

### Poznávání nejen myšlenek, ale i emocí partnera

Při poznávání partnera a jeho situace nejde jen o to, co ten si myslí a o čem uvažuje, ale i o to, co cítí, tj. o poznání jeho emocionálního ladění. Např.: "Když tuto stavbu provede vaše firma - a vy víte, že to je na frekventovaném místě - a vy na fasádu uvedete, že jste to udělali vy, bude to pro vás nejlepší reklama."

Paul W. Swets (1983) k tomu říká: "Prostředky - čas, energie, vynalézavost atp. - vynaložené na poznání partnera, jeho přání, snah, zájmů a postojů - nejsou nikdy vyhozenými investicemi" (str. 163).

### B. Konkrétní příklady a srozumitelná řeč

Překladaatelé např. románů z cizích řečí do češtiny nás upozorňují, že tutéž větu originálu je možné přeložit několika různými českými větami a význam zůstává stále zhruba tentýž. Podobně nás upozorňují učitelé, že tutéž látku je možné vyložit studentům několika různými způsoby, avšak středoškolákům je třeba ji vyložit jinak než vysokoškolákům. Chceme tím naznačit, že výběr slov a formulace řeči - i té, kterou proneseme k potenciálnímu partnerovi spolupráce - by měly být dělány s ohledem na naslouchajícího. To se týká celé řeči, avšak zvláště důležité to je tam, kde jde o klíčový moment sdělení.

Jak zjistíme, zda nám partner rozuměl a zda to správně pochopil? Vojenská odpověď je jednoduchá: "Požádám ho o opakování rozkazu." Účinnější se jeví jiný postup. Ten nevyžaduje opakování toho, co bylo řečeno, ale vykonání něčeho, co je dobře možné tehdy a jen tehdy, když bylo správně porozuměno předchozímu sdělení.

### C. Vlastní nadšení je nezanedbatelné

Je těžké přesvědčit partnera, když ten, kdo mu něco nabízí, není pro věc sám nadšen. "Jen kdo hoří, může zapálit," říkali naši otcové a měli něco podobného na mysli. Není-li toto přesvědčení hrané, pak může druhé straně, potenciálnímu partnerovi, naznačit, že tomu, co je mu řečeno, může věřit. Přesvědčení samo je pak definováno jako osobní "ano" k tomu, co sám říká nebo k tomu, co se mu říká.

**Co přesvědčuje?** V prvé řadě **osobnost** partnera, který nás pro něco chce získat. Tato osobnost se projevuje nejen v tom, co říká, jak se tváří atp., ale v první řadě v tom, jak jedná, jak se chová a co dělá. Pro přesvědčování mají svůj význam "staré známosti". Ten, s nímž jsme měli již několikrát co dělat, o němž víme, jak se shodují jeho slova se skutky atp., nás snadněji přesvědčí než nový, nám dosud neznámý člověk. Proto se doporučuje nespěchat s důvěrou a nevěnovat stoprocentní důvěru někomu, kdo se nám na první pohled zdá důvěryhodný. "Na světě je dost lidí, kteří nalítnou na slušný zjev a podlézavý způsob chování," řekl jeden z těch, který z příliš snadného uvěření druhých lidí kapitalizoval.

Nadšení samo k ovlivnění přesvědčení a získání důvěry nestačí. Je třeba důkazů, průkazů a dokladů efektivity (evidence). Takovými důkazy jsou fakta a činy, které jsou při jednání k dispozici, jsou věci přiměřené (relevantní) a spolehlivé (dobře fungující). Paul W. Swets (1983) říká: "Přesvědčující důkazy odpovídají na partnerovy vyslovené otázky - i na ty nevyslovené. Vztahují se k jeho vysloveným i nevysloveným námit-

kám. Připravuj ho na to, aby nám uvěřil a dal se přesvědčit. Vaším úkolem není dokázat mu, že vy máte pravdu, ale že on má pravdu, když se chová tak, jak vy si přejete, aby se choval" (str.166).

#### D. Zapamatování

Partner si lépe zapamatuje to, co mu několikrát na sobě nezávisle opakujete. Pro jeho získání nestačí jen ovlivnit jeho přesvědčení. Je zapotřebí, aby si to, o čem se přesvědčil, že je pro něho dobré, zapamatoval a podržel to v paměti.

Co by si měl partner zapamatovat? Fakta? Ukazuje se, že je při získávání druhého člověka ke spolupráci něco důležitějšího než zapamatování si fakt. Fakta nejsou zanedbatelná, avšak daleko důležitější je podřízení emocionální reakce (přesvědčením ovlivněného postoje v paměti). Jak tomu pomoci? Doporučuje se ptát se partnera několikrát v průběhu jednání na jeho dojem, na jeho pocity, na jeho názor, postoj atd. Jde o to, aby si uvědomil, co to, k čemu ho zveme, pro něho znamená.

V praxi se tomuto zapamatování emocionálních přízvuků napomáhá např. v reklamě. Slyšíme např. "Na srdce jsou Poděbrady" nebo "Ze Slaného sladké" atp.

#### E. Dovědit jednání vyžádaným činem

Snažíme-li se někoho získat ke spolupráci, je dobré si uvědomit, že nejsme sami - samojediní, jimž o to jde. Konkurence je zde obvykle velká. Nejen vnější (jiných firem), ale i vnitřní (osobních přání a rozhodnutí dané osoby). Psychologové např. odhadují, že průměrný člověk musí udělat denně (za 24 hodin) 10 000 rozhodnutí - vypořádat se s přerůznými alternativami jednání, nápady, náměty, žádostmi, ideami, možnostmi atp. I když je pravdou, že velká většina těchto alternativ volby není relativně příliš důležitá, přece jen v tomto kolotoči voleb by daný člověk mohl snadno zapomenout, že se dal pro něco získat. Proto je důležité zakončit získávání partnera ke spolupráci činem - vyžádaným činem.

Při prodávání aut se doporučuje, aby po seznámení zákazníka s autem byl zákazník nakonec vyzván podepsat kupní smlouvu. Ihned! Ne až jednou! Ukazuje se totiž, že čím delší čas uběhne od takového rozhovoru a ovlivnění postoje, tím je menší pravděpodobnost činu.

#### Shrnutí: Je dobré:

1. Snažit se získat partnerovu pozornost a poznávat jeho zájmy, přání a postoje.
2. Hovořit s ním jeho jazykem.

3. Hořet sám pro věc, o níž jde, a své nadšení doplňovat důkazy, průkazy a doklady vhodnosti.
4. Upamatovávat partnera na jeho kladný emocionální postoj k věci.
5. Dovést jednání ke konkrétnímu činu.

#### Jak spolupracovat

Odpověď na otázku jak spolupracovat je možné dát různým způsobem. Zde jsme se přiklonili ke dvěma cestám:

- a/ Přehled příznaků kooperativního jednání.
- b/ Přehled kooperativních strategií.

Kde jde o spolupráci? Je možné si představit, že jde o dobře fungující manželství a o vzájemné vztahy všech členů rodiny. Je možné si představit, že jde o dobrý fotbalový či jiný sportovní tým a o jednání hráčů v poli při zápase. Je možné si představit i jiný druh kooperujícího týmu - např. souhru filharmonického či jiného orchestru, práci v rodinném podniku, spolupráci účastníků expedice atp.

#### a) Přehled příznaků kooperativního jednání

Čím je charakteristický způsob jednání spolupracujících lidí? V následujícím přehledu jsou tyto známky kooperace utříděny do následujících skupin:

- A. Jak já vidím tebe a ty mne.
- B. Můj vztah k tobě a tvůj vztah ke mně.
- C. Naše vzájemná komunikace.
- D. Jak se díváme na situaci, v níž se nacházíme.

Následující charakteristiky kooperace je možno využít dvojím způsobem: jednak tak, jak využívá lékař objevení se určitých příznaků k rozpoznání nemoci, nebo jako námětů k usměrnění vlastního chování.

#### A. Jak já vidím tebe a ty mne, když spolupracujeme:

- mám dojem, že partner vidí situaci, v níž se nacházíme, nejen ze své vlastní strany, ale i tak, jak asi vypadá, viděna mnou (a chápe, jak mi asi je),
- mám dojem, že partner vidí nejen své vlastní obtíže a těžkosti, ale i obtíže a těžkosti, které mám já v této situaci,

- mám dojem, že partner vidí nejen oprávněnost svých požadavků, ale i oprávněnost mých požadavků v této situaci,
- mám dojem, že partner je si vědom nejen svých problémů, ale že si dovede představit i mé problémy a bere je v úvahu,
- mám dojem, že partner hledá řešení, které by vyhovovalo nejen jemu, ale i mně,
- mám dojem, že se partner snaží zmenšovat konflikty, které nutně při střetu zájmů v této situaci nastávají,
- mám dojem, že se partner nesnaží přeceňovat svou sílu a moc a výhodnost své pozice,
- mám dojem, že se partner nesnaží podceňovat mou sílu a moc i mou pozici,
- mám dojem, že partner nejásá nad mými malými ústupky jako by snad šlo o jeho velké vítězství, ale bere je jako projev dobré vůle z mé strany při řešení situace, do níž jsme se dostali.

#### **B. Můj vztah k tobě a tvůj vztah ke mně, když spolupracujeme:**

- mám dojem, že můj partner se chová důvěryhodně a že mu mohu plně důvěřovat,
- mám dojem, že mne partner nepodezírá z nedůvěryhodnosti, ale považuje mne za důvěryhodného člověka,
- mám dojem, že se partner snaží mi pomoci, kde jen může, a to zvláště tam, kde se dostanu do těžké situace,
- mám dojem, že se partner nesnaží těžít z mých těžkých situací a využívat jich ve svůj prospěch,
- mám dojem, že partnerovi nejde jen o jeho vlastní prospěch či zisk, ale že se snaží jednat tak, abych i já si přišel na své a měl se dobře, aby i na mne něco zbylo.

#### **C. Naše vzájemná komunikace při spolupráci:**

- mám dojem, že partner má zájem o to, abychom byli spolu v kontaktu a že se projevuje zájem o dobrou vzájemnou komunikaci,
- mám dojem, že partner vyhledává příležitosti k rozhovoru se mnou a že mu jde o víc nežli jen o plané popovídání (i když i to má pro nás cenu),
- mám dojem, že partner mi poskytuje dobrou míru potřebných informací, a to včas a takovou formou, že mohu být a jsem dobře informován,
- mám dojem, že partner přede mnou nic neskrývá a nezatajuje, nemaskuje a nepřikrášluje,

- mám dojem, že kvalita informací, které od partnera dostávám, je dobrá,
- mám dojem, že se partner nesnaží získat o mne informace jinou (nefair) cestou (např. špehováním, dotazy u druhých lidí atp.), ale že se mne vždy otevřeně zeptá, když se chce něco dozvědět,
- mám dojem, že partner mi věří, když mu řeknu, že nevím, že to, na co se mne ptá, skutečně nevím a neskrývám to před ním,
- mám dojem, že partner nic nedělá za mými zády, že mne nehaní ani nepomlouvá tam, kde nejsem a jedná se o mne; že o mně mluví vždy s úctou a vážností (že si mne váží).

#### **D. Jak se my dva díváme na situaci, v níž se nacházíme a spolupracujeme:**

- mám dojem, že my dva jsme velice citliví pro podobnosti v našich situacích spíš než pro rozdíly, které mezi námi jsou,
- mám dojem, že oba nezveličujeme rozdíly, které jsou v našich situacích,
- mám dojem, že oba máme snahu spíše o konvergenci (sejití) a dohodu než o divergenci (rozejití) a rozpory,
- mám dojem, že si jeden druhému nedáváme najevo, že jsme jeden lepší než druhý,
- mám dojem, že nevidíme jeden druhého jako horšího než ten ve skutečnosti je,
- mám dojem, že na sebe navzájem příliš neútočíme, že nejsme moc ofenzivní ve svých vztazích,
- mám dojem, že se nesnažíme jeden nad druhým zvítězit za každou cenu,
- mám dojem, že se snažíme vycházet spolu spravedlivě (fair) - tak, jak by to asi hodnotil nestranný pozorovatel,
- mám dojem, že naše vzájemné vztahy jsou čím dále tím více přátelské,
- mám dojem, že se oba hodně snažíme o to, abychom spolu vycházeli v dobrém.

#### **b) Přehled kooperativních strategií**

Co se rozumí termínem "strategie"? V povědomí většiny lidí - od antiky až podnes - je, že strategie je výlučně vojenský pojem. Je na tom kus pravdy. Toto slovo má původně řecký kořen. V řečtině "stratos" znamená armáda a "agein" vésti. Byl tedy strateg vojevůdcem. "Strategema" a "strategos" skutečně ve starém Řecku označovaly generála či maršála. Tomu nešlo jen o svedení jedné bitvy. Šlo mu právě naopak o vítěznou

tažení, na němž mohla být i řada porážek, ale výsledek celého tažení měl být kladný.

V dnešním pojetí termín "**strategie**" vyjadřuje pečlivě vypracovaný plán, postup, program atp. k dosažení určitého cíle. Tento cíl může být vojenský, vědecký, ekonomický, sportovní, studijní atp. Podstatné na strategii je, že to je plánování a řízení určitých prostředků k dosažení určitého cíle. Tento plán "co dělat" musí být přitom takový, že pro každou situaci, která může nastat, pro každou alternativu, předepisuje co dělat - a to jednoznačně, aniž by se to muselo hledat, až když nastane určitá situace.

Po tomto seznámení se s významem strategie se ptáme: Které strategie umožňují a posilují spolupráci? Které plány (algoritmy postupu) mají naději, že se zrodí kooperace, případně spolupráce zesílí?

### Strategie TFT

O strategii "tit-for-tat" jsme se již zmínili. Řadou zkušeností i experimentálních průkazů a prací v psychologických laboratořích se ukázalo, že strategie "jak ty na mne, tak já na tebe" je nadějná pro zrod a růst kooperace.

Strategii TFT je možno definovat obranně: "Koláč za koláč a zub za zub." V podstatě jde o volbu stejně hodnotného kroku jak hodnotný byl krok, který on předtím udělal. Když ty mi uděláš něco dobrého, oplatím ti to a udělám ti též v následujícím kroku něco dobrého. Když ty mi uděláš něco zlého, taky ti to ve stejné míře oplatím.

### Benevolentní strategie TFT

Termín "benevolentní" znamená "chtějící dobré". Při navazování kooperace a posilování spolupráce se ukázala benevolentní TFT strategie jako mimořádně dobrá. Obrazně ji můžeme definovat jako "zub za zub a dva koláče za tvůj jeden koláč". V podstatě jde o posílení kladných momentů aktivity např. zdvojením či ztrojením atd. kladné mé hodnoty v odpověď na tvou kladnou hodnotu. Tím dávám partnerovi najevo, které jeho jednání je mnou kladně hodnoceno.

### Malevolentní strategie TFT

Malevolentní znamená "chtějící zlé". Přesněji řečeno: chtějící potrestat neochotu ke spolupráci. Obrazně je možné definovat tuto strategii například jako "koláč za koláč a dva tvé zuby za zub, který jsi mi předtím ty vyrazil".

### Benevolentní "plus" strategie

Plus zde znamená "něco navíc". Tímto "plus" je pro partnera kladná hodnota, která je v této strategii dávana, avšak ne v odpověď na jeho kladnou volbu (to obstarává benevolentní strategie). Hodnota "plus" je partnerovi dávana náhodně bez vztahu k tomu, co on volí. Obrazně je možné tuto strategii definovat jako "zub za zub a dva koláče za tvůj koláč".

plus někdy bezdůvodně z mé svobodné vůle toho koláče víc". Ono "plus navíc" se přitom může objevovat různě často. Je třeba říci, že tato benevolentní plus strategie se ukázala v řadě experimentů i praktických zkušeností jako relativně nejúčinnější ze všech strategií při budování spolupráce.

### Strategické přede hry

Při navazování a rozvíjení spolupráce je možné zařadit po sobě několik různých strategií. Příkladem může být napojení benevolentní TFT strategie na jí předcházející čistou TFT strategii. O této první strategii pak hovoříme jako o strategické přede hře.

### Sledy několika po sobě jdoucích strategií

Dynamika vzájemného jednání se neomezuje ani na jednu jedinou stále stejnou strategii v průběhu celého jednání, ani na sled dvou po sobě jdoucích strategií. Je možné se setkat s různě složitými a členitými strategickými sledy. Přitom je možné se ptát: **Které sledy vedou k vyšší míře kooperace?** Odpověď na tuto otázku přinášejí jak psychologické laboratoře svými pokusy, tak zkušenosti z praxe. Uvedme některá z těchto zjištění.

### Jestřábi a holubice

Termín "jestřábi a holubice" zde není vzat z prostředí biologie (přírody), ale z tzv. nenulových her. Ty jsou matematickou formou vzájemných střetnutí dvou či více lidí, kde je možné volit kooperativně či komparativně (bližší o tom viz Křivohlavý, 1973).

Termín "**jestřábi**" charakterizuje ten strategický postup, kde zprvu je volena čistá TFT, případně až malevolentní TFT, avšak po určité přede hře, kde se oba účastníci projeví jako nesmiřitelně soupeřiví jestřábi, dojdou oba k přesvědčení, že spolupracovat je lepší než se spolu stále prát, a volí čistou TFT, případně až plus benevolentní TFT.

Termín "**holubice**" charakterizuje opačný postup. Partneri zde začínají velice kooperativně jako holubice - např. benevolentní TFT strategií. Jeden z nich však v určité chvíli zjistí, že důvěry druhé strany je možné využít pro vlastní prospěch. Situace se změní a místo kooperace nastane urputná kompetice. Z holubic se pak stanou jestřábi.

### Nadějná strategická postupy spolupráce

Pokusy podobné výše uvedeným ukázaly, že mezi spoluprací a soupeřením existuje určitý kvalitativní rozdíl v mentalitě lidí. Spolupráce - máme-li na mysli opravdovou, ryzí a autentickou spolupráci - se rodí dlouho a pomalu. Může začínat jak formou holubic, tak formou jestřábů. Musí v ní však docházet k **postupnému ujišťování o důvěryhodnosti a dobré vůli obou stran**. Tato vzájemná důvěra je to, co kooperaci "drží". Proto se radí těm, kteří chtějí navázat dlouhodobou spolupráci

(i dlouhodobé přátelství): Nepospíchat! Umožnit partnerovi, aby se přesvědčil o tom, že to s ním myslíme dobře a nechceme těžit z jeho důvěry.

**Soupeření** naopak - v protikladu ke spolupráci - **se rodí "v ráň blesku"**. Stačí maličkost a dva lidé se stanou jestřáby, div si oči nevyklovou. Zde se naopak radí: Zastavit se, prověřit situaci, hledat, co vedlo partnera k soupeřivé volbě, a pak jednat.

### Strategie svádění

V praxi (i v teorii) je možné se setkat se sledy strategií, které jsou z hlediska spolupráce nebezpečné. Jednou z nich je strategie svádění. Ta je charakterizována velice kooperativním jednáním jednoho z účastníků první fáze hry. Ten tím však chce jen přesvědčit partnera o tom, že ten mu může celé důvěřovat a spolupracovat s ním. Když se zdá, že se tento záměr zdařil, pak "proradný" člen změní celé svůj postoj a volí jen a jen soupeřivě. V teorii i v praxi se ukázalo, že se tím dá hodně získat. Za zamýšlení zde stojí to, co připomíná klasická věta: "Co platno člověku, i kdyby celý svět získal, své pak duši by škodu učinil?"

### Kudy vede cesta ke spolupráci

Nastínili jsme charakteristiky kooperativních vzájemných vztahů a spolupráce. Je tedy na místě se ptát: Kudy vede cesta ke spolupráci? Jak vejít s někým v takovýto vztah?

Je možné se ptát "odkud"? Odpověď zní: **ze soupeření**. Proč? Naznačili jsme, že se rodíme výrazně egocentričtí a egoismus (sobectví) nám není cizí. Vyjděme tedy z tohoto stavu hledání jen vlastních věcí (egoismu a soupeření) a podívejme se, co se dá dělat.

Způsoby, jak popsat jednotlivé kroky od soupeření ke spolupráci jsou různé. Zvolme zde způsob stále ještě u nás dost neobvyklý, avšak velice názorný. Využijeme k zápisu situace, umožňující soupeření i spolupráci, maticovou formu a údaje o hodnotách uvedené čísly.

### Situace umožňující jak spolupráci, tak i soupeření

Pro zjednodušení je možné si představit, že máme dva účastníky (A) a (B) a každý z nich má možnost volby jedné ze dvou možností (L) a (P). Jde o tzv. minimální sociální situaci s minimální mírou svobody volby. Méně než dva nemohou být, aby to byla ještě sociální situace, a méně než dvě volby není možno mít, aby se dalo ještě hovořit o rozhodování.

Představme si, že účastník (A) má možnost rozhodnout se mezi dvěma možnostmi. Zvolí-li (L), dostane korunu (obecně +1), zvolí-li (P) dostane dvě koruny (obecně +2). Je-li pro něho 2 více než jedna - a s tím zde počítáme - pak jde o velice jednoduchou volbu. **Zvolí (P) a získá maximum.**

**Zkomplikujme tuto situaci.** Uvažujme o tom, že při volbě (L) může účastník (A) buď dostat jednu korunu nebo dvě koruny prohrát. Naopak při volbě (P) může buď dvě koruny vyhrát nebo jednu korunu prohrát. Tuto situaci je možné zapsat následujícím způsobem:

A	L	+1	-2
	P	+2	-1

Zde se vynořuje otázka: Kdy dostane při volbě (L) jednu korunu a kdy prohraje dvě koruny? Odpověď zde říká, že to záleží na druhém účastníkovi (B). Ten je v nejjednodušším případě na tom naprosto stejně. To znamená, že i jeho situaci je možné zapsat následujícím způsobem:

B	L	+1	-2
	P	+2	-1

Zkusme nyní dát obě výše uvedené tabulky dohromady a to tak, že **účastník (A)** bude volit **jednu ze dvou řádek** (buď L nebo P) a **účastník (B)** bude volit **jeden ze dvou sloupečků** (L nebo P). Tato situace bude pak mít podobu, vyjádřenou následujícím způsobem:

		B			
		L			P
A	L	+1 ;	+1	-2 ;	+2
	P	+2 ;	-2	-1 ;	-1

V každé buňce je před středníkem uvedena hodnota účastníka (A). Na druhém místě (za středníkem) je uvedena vždy hodnota účastníka (B).

### Jak budou tito účastníci za této situace volit?

Vyjděme z ryze egocentrického až sobeckého hlediska a předpokládejme, že oběma jde o to získat co možná nejvíce. Půjde jim o **maximalizaci vlastního zisku**. Z hlediska účastníka (A) vypadá situace tak, že při volbě L je ze dvou možností +1 a -2 maximum +1. Při volbě P je ze dvou možností +2 a -1 maximum +2. To znamená, že uvažuje-li účastník logicky - a to předpokládáme - bude volit P.

Protože oba účastníci jsou na tom naprosto stejně, znamená to, že konečná volba bude PP a výsledek -1; -1. Oba si dělali naděje na výhru +2 a skončilo to tak, že každý z nich prohrává -1. A to v situaci, kdy by

bylo možno končit tak, že každý by při volbě L získal +1. Domnívá-li se čtenář, že jde o situaci ne tak příliš vzálenou od těch, s nimiž se setkáváme v běžném životě (např. v manželství nebo obchodě), pak nejde o podobnost ryze náhodnou.

Naznačili jsme strategii maximalizace zisku. Podívejme se na jinou možnou strategii: **maximalizace rozdílu zisku**. Nejde zde o to dostat, co jen je možné vyhrát (maximum), ale jen o to dostat více než druhý účastník. Např. ve fotbale vyhrát 1 : 0 nebo 4 : 3, tj. o jeden gól, a tím být vítězem. Jak bude z tohoto hlediska vypadat situace rozhodování? Z hlediska účastníka (A):

A	L	0	-4
	P	+4	0

Volí-li (A) např. (P) a účastník (B) volí (L), pak výsledek je +2; -2, tj. pro účastníka (A) o čtyři koruny (body atp.) více než pro účastníka (B).

Jaký je celkový výsledek při této strategii maximalizace rozdílu? +4 je více než nula. Vede tedy tato strategie k volbě P - podobně jako maximalizace zisku za každou cenu. Celkový výsledek je opět PP a každý z účastníků prohrává -1 v situaci, kdy by každý mohl získat +1.

#### Strategie nostrismu.

Výše uvedenými strategiemi maximalizace zisku za každou cenu a maximalizace rozdílu ve vlastní prospěch nejsou ještě vyčerpány všechny strategie. Jsou vyčerpány jen strategie egocentrismu až egoismu (sobectví). Podívejme se na strategii, která není stavěna z hlediska "já".

Místo, abychom se ptali, co dostanu "já", když budu volit (L) či (P), ptáme se "**co dostaneme my dva dohromady**" (nos znamená latinsky "my"). Výsledná tabulka bude pak vypadat následovně:

	L	P
L	+2	0
P	0	-2

Když A bude volit L a zároveň bude i B volit L, pak výsledek je podle základní matice +1; +1 a celkový výsledek (celková hodnota vzniklá součtem obou) je +2. Budou-li tedy oba účastníci vedení motivací nostrismu, tj. půjde-li jim o to, aby dohromady získali co nejvíce, pak budou muset volit L.

#### Strategie altruismu.

Repertoár možných strategií tím není vyčerpán. Je ještě jedna možnost, jak se dívat na matici rozhodování a to tak, že se dívám ne na to, co

dostanu já, ale co dostaneš ty, když já budu volit L či P. "Ty" se řekne latinsky "alter", odtud název strategie altruismu. Podívejme se takto na výše uvedenou matici:

A	L	+1	-2
	P	+2	-1

Účastník A se při tom nedívá na to, co dostane on, ale vždy na druhé místo v každé buňce výplatní matice, kde jsou hodnoty partnera. Proto např. při volbě své L a partnerově (B) P nehledí na své -2, ale vidí - z hlediska altruismu - partnerovu hodnotu +2. Volí-li tímto způsobem oba "to nejlepší co může partner dostat", je to v obou případech L a výsledná volba LL přinese každému +1; +1.

#### Strategie tobě-přejného pohledu.

Uvedme na závěr ještě jednu strategii, která přináší oběma zisk v situaci, kdy nehledí každý jen na svůj vlastní zisk. Je to pohled, který přeje partnerovi "dobré". To je definováno tak, že A se snaží, aby B dostal vždy - pokud to jen je možné - lepší (vyšší) hodnotu než dostane A sám. Z určitého hlediska jde o obrat strategie maximalizace zisku ve vlastní prospěch. Podívejme se, jak za této situace vypadá rozhodování účastníka A:

A	L	0	+4
	P	-4	0

Zvolí-li např. (A) L a účastník (B) zvolí P, pak dostane (B) celkem o 4 body (koruny atp.) více než účastník (A). A protože tomu jde o to, aby se partnerovi vedlo lépe než jemu samému (což nám může připomenout některé projevy mateřské lásky), volí L. Celkový výsledek LL pak naznačuje, že v dané situaci - popsané výše uvedenou maticí - jsou oba na tom lépe než kdyby spolu soupeřili. Každý z nich dostane +1; +1.

#### Shrneme-li:

Ze souboru matic modelujících situace rozhodování dvou partnerů jsme zvolili jednu - tzv. PDG (Prisoner's Dilemma Game (s pořadovým uspořádáním hodnot), kde 2 je více než 1 - i když jsme se netrápili tím, zda je to přesně dvakrát tolik).

Rozbor této matice ukázal, že **ta zaměření, kde dominantním hlediskem je egoismus či egocentrismus**, tj. maximalizace vlastního zisku za každou cenu či maximalizace rozdílu v můj prospěch, **vedou k oboustranné ztrátě** (přesněji druhé nejnižší hodnotě ze čtyř možných).

Na druhé straně tento rozbor ukázal, že **hledisko nostrismu (vidění našeho společného zisku) a hledisko altruismu (jak maximalizace tvé hodnoty, tak přání tobě lepšího výsledku než si přeji já sám) vedou k oboustranně příznivému výsledku** (přesněji druhé nejvyšší hodnotě ze čtyř možných). Je-li tomu tak, pak se ptáme: Co můžeme či máme dělat, abychom se dostali od soupeření k spolupráci v situacích, kde obojí je možné?

### Čtyři kroky od soupeření ke kooperaci

Vyjděme z výše uvedené matice PDG a ptejme se, co je třeba splnit, aby se dva lidé dostali z volby PP k volbě LL. Pro názornost si tuto matici uveďme ještě jednou:

		B			
		L			P
A	L	+1 ; +1			-2 ; +2
	P	+2 ; -2			-1 ; -1

### I. Koperníkovský obrat.

Je možné se domnívat, že prvním krokem na cestě od soupeření ke spolupráci je určitá obdoba Koperníkovského obratu. Koperník se postavil proti světovému názoru, v němž naše země byla považována za střed světa a vše se kolem ní muselo točit. Obdobně tomu je někdy s námi. Považujeme sami sebe za střed všeho dění a vše vidíme jen z vlastního hlediska a z hlediska vlastního zisku.

Koperníkovský obrat ve výše uvedené situaci znamená zřeknutí se egocentrismu až egoismu a "uvidění", že existují i jiné pohledy na svět (např. nostrický či altruistický) a ty mohou být v dané situaci výhodnější - pro nás i pro partnera. Tomuto "**prohlédnutí**" a s ním spojenému "**obrácení**" k jinému než egocentrickému pohledu na svět (a jednání tomu odpovídajícímu) se v psychologii říká "**metanoia**" (z řečtiny, kde to znamená radikální změnu pohledu a postoje). Je možné se domnívat, že bez tohoto Koperníkovského pohledu a s ním spojeného ne-egoistického postoje není spolupráce.

### II. Ochota k oběti.

Ke spolupráci nestačí jen vidět situaci v jiném světle - jak stanoví první krok na této cestě. Je zapotřebí "vykročit". K tomu, abychom vykročili, je zase zapotřebí vzít na sebe riziko nenuťné prohry. Když např. účastník A místo "logického" a bezpečného P zvolí L, pak se může stát (i když se to stát nemusí), že místo -1 ztratí -2. Toto riziko při nabízení kooperace existuje. Bez ochoty vzít toto riziko na sebe, však ke spolupráci dojít nemůže. Přinejmenším jeden z účastníků musí tuto odvahu prokázat.

Volba jiné alternativy než je ta, která vede k bezpečné - i když ztrátové - hodnotě (tzv. volba sedlového bodu) je různě hodnocena. Z hlediska perspektivní kooperace je to volba naděje. Z hlediska čistě soupeřivého zaměření je to volba zcela nesmyslná (chybná). Kdo chce spolupracovat, musí - jak se zdá - na sebe vzít toto odium (tuto hanbu).

### III. Síla naděje.

Nadějný krok (II) nemusí být partnerem ihned dešifrován jako naznačení lepšího řešení než je to, které stanoví soupeření. Proto se někdy setkáváme s tím, že ten, místo aby se přidal a navázal nabízenou kooperaci, těží z partnerovy ochoty (II. kroku). Kořistí z dobré vůle. A zde je nebezpečí, že ten, který nabízí ruku ke spolupráci, nebude mít "dost dlouhý dech", tj. výdrž "pokračovat v nadějně nabízené spolupráci". Tuto naději drží představa, že partner prohlédne a pozná, že spoluprací se zde dá získat více než soupeřením. Odpověď na otázku "Jak dlouho to mám zkoušet?", s níž se v teorii i praxi setkáváme, není. Je možné jen upozornit, že řadě psychologů, kteří s touto metodikou experimentálně pracovali, se nepodařilo prokázat, že by před dvěma tisíciletími naznačená hranice "7 x 70 krát" byla kdy překročena.

### IV. Reciprocita.

Má-li dojít ke skutečné spolupráci, pak k tomu nestačí jen dobrá vůle, ochota a potřebné kroky jednoho z partnerů. Ve dvojici je možná spolupráce tehdy a jen tehdy, když oba jednájí kooperativně. Pokračujeme-li ve sledování kroků, které jsme výše naznačili, pak zbývá již jedno jediné: zdůraznit, že to, co udělal první partner (metanoia, ochota k oběti a síla naděje) musí udělat též druhý. Reciprocita znamená doslova "**vzájemnost**". Zatímco soupeření je jednostrannou záležitostí, spolupráce je otázkou vzájemnosti (reciprocit).

### Co je třeba dělat, aby jednou nastoupená kooperace vydržela

Podařilo-li se nám výše uvedenými čtyřmi kroky nastolit spolupráci, pak se právem ptáme, co máme dělat, aby tato spolupráce vydržela?

### Zranitelnost kooperace.

Zatímco soupeření je velice stabilním postojem - rozhoduje o něm jen ten, kdo vstupuje do soupeření - je spolupráce velice labilní situací. Proč? Na každém kroku na ně čeká nebezpečí ve formě "svádění" (tentation - z francouzského tenter - svádění). Podíváme-li se na výše uvedenou matici PDG, pak vidíme, že při volbě LL a zisku +1; +1 stačí pohlédnout na alternativu - volbu P jedním účastníkem - a ihned vidíme

dvojnásobnou výhru (+2) a k tomu ještě o čtyři body více rozdílů zisku ve vlastní prospěch oproti partnerovi. Je dobré si uvědomit, že v této situaci pokušení jsou oba partneri - ne jen jeden. Je zde možné vidět určitou obdobu manželské problematiky, kde nebezpečí "svádění", tj. odvedení od kooperace, číhá na oba manžele.

Situace je ještě komplikována tím, že spolupráce obvykle - daleko častěji než soupeření - trvá déle. Jde o řadu po sobě následujících rozhodnutí a ne jen o jedno jediné (jak tomu je často u soupeření). Příkladem i zde může být manželské soužití, kde jde o stovky, ba tisíce po sobě následujících rozhodnutí, vystavení jak muže tak i ženy pokušení. Jde o velkou odolnost k pokušení. Není tedy divu, že základní - a jediná - podmínka pro udržení spolupráce zní:

### "Odolnost k pokušení na obou kooperujících stranách na každém kroku"

Není těžší podmínky než je tato. V řadě případů však není lepšího způsobu jednání než výdrž ve spolupráci. Zkazky našich otců o hodnotě dlouhodobého přátelství o tom něco říkají.

### Co když někdo v kooperaci selže?

I to se může stát. Požadavek "odolnosti vůči pokušení" může za určitých podmínek být příliš těžký a daný člověk mu může podlehnout. Setkáváme se zde se dvojím pojetím další cesty:

**Filozofové zde tvrdí:** "Kdo jednou zklamal důvěru a podlehl pokušení, odepsal se z další možnosti spolupráce." Můžeme to slyšet z okřídlené věty **"Důvěru je možno ztratit jen jednou."** V pozadí slyšíme **"kdo ji jednou ztratil, ten ji už nikdy nezíská."**

**Sociální psychologové** jdou cestou sledování případů, kde k selhání spolupráce došlo. Zjistili dva momenty, které umožňují "přežití" či znovunastolení kooperativních vztahů vzdor tomu, co se stalo.

### Pokání.

Je možné se domnívat, že jde o ryze náboženský termín. Setkáváme se s ním však v soudobé psychologické literatuře. Slovníkové slovo "pokání" znamená "litovat poklesků s předsevzetím polepšit se" (Slovník spisovné češtiny). V praxi toto pokání spočívá nejen ve vyjádření lítosti - i když i toto je důležité - ale především v chování, které vykazuje všechny znaky kooperativního jednání. Výše uvedená tabulka nám v tom může být vodítkem. U nás je znám příklad ekonomického náměstka ředitele jedné velké firmy, kterého ředitel propustil pro podezření ze selhání důvěry a neloajálnosti k podniku. Náměstek druhý den požádal o zaměstnání v tomtéž podniku na nejnižším zaměstnaneckém stupni a tak dlouho pracoval s lopatou, až jej ředitel znovu přijal na jeho původní místo.

### Odpuštění.

Nestačí jen změnit cele mentalitu - místo soupeření spolupracovat - aby se tím znovu nastolila kooperace. Je třeba činu i z druhé strany. Odpuštěním se rozumí prominutí. Zapomenutím na to, co se událo. Trestní řád to nazývá "vymazáním z rejstříku". Toto odpuštění není povinností toho, kdo byl podveden a zklamán. Je jeho dobrou vůlí. Záleží jen na něm, zda promine a řekne, že na to zapomene. Psychologové nám říkají, že skutečně zapomenout není možné. Je však možné nemyslet na to a bránit se tomu, aby se nám takováto vzpomínka drala do povědomí.

Znovunastolení spolupráce je možné jen když oba tyto projevy - pokání i odpuštění - jdou ruku v ruce. Když dojde jen k jednomu - ať jím je pokání či odpuštění - další kooperace je tím negativně poznamenána.

Na závěr upozorníme na zkušenosti z experimentálních studií spolupráce: ukázalo se, že **výhoda získaná porušením spolupráce v dlouhodobé interakci byla podstatně nižší než ztráta, kterou svedený musel zaplatit, než se opět nastolila kooperace.**

### Dojednávání, dohadování, vyjednávání a smlouvání

Dvěma druhům interakce v podnikovém jednání byla věnována v teorii i praxi mimořádná pozornost: vyjednávání (anglicky negotiation) a dojednávání (anglicky bargaining). Oběma se rozumí dohadování a smlouvání, tj. hledání oboustranně přijatelného řešení dané situace, kde jsou na počátku stanoviska obou partnerů dosti odlišná.

V praxi se někdy můžeme setkat s jednoznačným přístupem, který klade důraz na extrémně soupeřivý postoj: "nikdy nikomu v ničem ani o píď neustoupit", být tvrdý, neustupný, útočný a partnera (soupeře) deptat, ničit a zničit.

Vedle tohoto extrémně soupeřivého postoje je možno slyšet hlasy, které upozorňují na to, že není marné myslet na to, co bude po takovémto vítězství. Jaký bude mít takto zdeptaný partner postoj k nám a jaký postoj k nám budou mít ti, kteří se dozví o tom, jak jsme v daném případě jednali. Jaká bude "pověst" naší firmy.

Psychologové se intenzivně zabývali vyjednáváním, dojednáváním, dohadováním a smlouváním v interpersonálních konfliktech. Ti, kteří se zabývali již proběhlým jednáním tohoto druhu, zjišťovali téměř napořád hrubé až mimořádně hrubé chyby na obou stranách sporu. Např. nejasně stanovené cíle dojednávání, neznalost podkladových informací, nesprávná interpretace sdělení partnera, nesprávné pochopení určitých fakt, chyby v sociální komunikaci, nevhodné postupy jednání atp.

Na druhé straně je možné zjistit, že v psychologických pracích je řada obecně platných poznatků týkajících se dojednávání (viz např. Gellerman, 1974), které by mohly být pomocí pro ty, kteří se do takovýchto



situací dohadování a smlouvání dostávají ve své praxi. Uvedme zde poměrně nejjednodušší model čtyřfázového dojednávání podle Cowlinga (1989):

1. **První fáze:** Obě strany si formálně a s příslušným emocionálním zdůrazněním sdělí, na čem jsou a co vyžadují.
2. **Druhá fáze:** Obě strany již méně formálně prozkoumávají požadavky a stanoviska partnerů.
3. **Třetí fáze:** Z jedné i druhé strany jsou podávány návrhy na řešení sporu; je projevována ochota v tom či onom směru polevit a udělat určitý ústupek. Tato fáze je vlastním jádrem "dohadování".
4. **Čtvrtá fáze:** Dohoda. Smlouva je dojednána, formulována a uzavřena. Začíná se její fáze realizace v praxi (transakce).

Podívejme se blíže na tyto jednotlivé fáze dojednávání.

### 1. Fáze: Sdělení požadavků jedné a druhé strany

Oznámení požadavků je možno provést různým způsobem. Extrémně soupeřivé přístupy ("zvítězit za každou cenu jakýmkoliv způsobem") hovoří jednoznačně o maximalistických požadavcích: "Žádat maximum - i jen myslitelné maximum, aby bylo z čeho slevovat v dalším průběhu dojednávání". Tzv. integrativní přístupy, kterým jde o dosažení oboustranně přijatelného řešení, hovoří o vhodnosti předběžného rozebrání vlastní i partnerovy situace, zvažování naléhavosti a hodnoty dohody u obou stran a uvažování o různých alternativách řešení dříve, než se s jednáním začne. Jde o uvažování o horní a dolní hranici dohody - toho, čeho bychom mohli dosáhnout v nejlepším případě, i toho, co je dolní hranicí, pod níž za žádnou cenu nesmíme jít. Tyto hranice by si obě strany měly představit nejen u sebe, ale i na partnerově straně.

Hned na začátku jednání je dobré zjišťovat, co je pro partnera žádoucí, oč mu v první řadě jde. Nejde přitom o to, co si já myslím, že ty chceš, ale o to, co si partner myslí a jak asi on vidí situaci, v níž spolu jednáme.

### 2. Fáze: Argumentace

Jednoznačně se doporučuje, aby argumentace byla jasná, zřetelná a tvrdá. Zároveň se však varuje, aby argumentace nebyla vedena osobně (ad personam) a emocionálně nevhodně. Vždy by měla být vedena s respektem (úctou) k osobě partnera. Ten by nikdy - ani slovem, ani mimoslovním projevem - neměl být ponižován. Doporučuje se umírněnost tak, aby se příliš intenzivní asertivitou a přehnanou tvrdostí nevzbudily nepotřebné obranné reakce partnera.

Oč v argumentaci jde? Nejde o to "dostat partnera na kolena". Jde však o to změnit jeho vidění (percepce, vnímání) naší i jeho situace. Ukázat mu, jak jsou naše návrhy řešení dané situace i pro něho výhodné. Jde však zároveň i o to, ukázat mu, jak jeho maximalistické návrhy mají slabé stránky (kde a v čem). Je dobré si uvědomit, že partner bude muset výsledné řešení obhajovat na svém pracovišti, že bude muset zdůvodňovat, proč nedosáhl maxima, a argumenty pro toto jeho "domácí" jednání mu v argumentaci dodávat.

### 3. Fáze: Vlastní dohadování

Zde se klade důraz na citlivost k jakýmkoliv náznakům změn v partnerově postoji a signálům ochoty k určitému kompromisnímu řešení. Na vstřícný návrh ústupku jedné strany by druhá strana měla okamžitě podat vlastní návrh, který by obsahoval též návrh ústupku. Nikdy by se však nemělo reagovat ústupkem na neústupnost, až zapřísláhou partnerovu neústupnost. Doporučuje se navrhnout ústupky vlastní strany vždy spolu s požadavkem sdělení jakých ústupků by byla druhá strana schopna, případně i ochotna, kdybychom námi navrhovaný ústupek realizovali.

V této fázi je pozornost věnována tzv. technologii slibů a hrozeb, o nichž hovoříme v této publikaci na jiném místě. Podobně se věnuje pozornost naznačování vlastní síly a moci. Důraz se klade spíše na demonstraci moci a síly než na její užití. Podstatně jinou roli má vnímání (percepce, vidění) moci a síly než "zažít" moci a síly na vlastním těle.

Může se stát, a stává se to dosti často, že dojednávání smlouvy či dohody se dostane do slepé uličky. Ani jedna, ani druhá strana není ochotna "ani o píd" ustoupit. Co potom? V takových situacích se doporučuje snažit se udržet komunikaci (tzv. komunikační kanál) za každou cenu. Pokusit se např. uspořádat setkání na téma "jak spolu hovořit". Dobré zkušenosti jsou s angažováním nestranných mediátorů - prostředníků, dojednavatelů, kteří mají dobrý kontakt s oběma stranami a jsou přitom schopni zachovat neutrální postoj k oběma partnerům.

### 4. Fáze: Uzavření smlouvy a její realizace

Zjišťujeme častokrát, že k hrubým chybám dochází díky nedůslednosti při slovním formulování dojednání (smlouvy). Zjistilo se např. opomenutí data, které pak jedna strana využila pro svůj prospěch. Jindy se neuvedou přesné podmínky platnosti smlouvy. Časté jsou formulace, umožňující využití "právnických klíčků". Důraz se klade na přesné vyjádření toho, co se v důsledku této smlouvy bude dělat (kdo, kdy, kde a co udělá) a jakou formou to bude kontrolováno (odsouhlaseno).

Dojednávání, dohadování, vyjednávání a smlouvání je příkladem "pohybu" v dimenzi od soupeření ke spolupráci. Dochází zde ke konfrontaci postojů i k dohadování, smlouvání atp. Není divu, že se tomuto

procesu dojednávání věnovalo mnoho pozornosti, a to jak ze strany praktiků, tak i těch, kteří hledají obecnější rysy tohoto druhu mezilidského jednání.

R. Fisher a W. Ney (1981) věnovali procesu dojednávání smluv pozornost v knize s příznačným názvem "Getting to Yes" - **Jak dojít k oboustranně přijatelnému řešení**. V této knize vidí na jedné straně výrazně soupeřivé přístupy. Příkladem může být termín "drive a hard bargain" - bezohledně prosazovat vlastní zájem (jít tvrdě na věc). Na druhé straně vidí obtíže při dosahování spolupráce. A přece jim jde o uzavření oboustranně výhodného obchodu ("strike a bargain"). Naznačují vedle dvou extrémních cest - kompetice a kooperace - třetí cestu. Tu nazývají "principl bargaining" - cesta ke spolupráci respektováním určitých zásad (principů). Uveďme si zde v přehledu tyto tři cesty tak, jak se s nimi setkáváme u R. Fishera a W. Neye:

Způsob jednání a dojednávání		
Kompetitivní (soupeřivý)	Kooperativní (spolupráce)	Principiální (zásadový)
<b>účastníci jsou:</b>		
protivníky	přáteli	řešiteli problému
<b>cílem je:</b>		
vítězství	oboustranně výhodná dohoda	moudrý výsledek, k němuž se dojde efektivním jednáním
vyžadování ústupků jako bezpodmínečná podmínka dohody	poskytování ústupků v zájmu posílení vzájemných vztahů	oddělování věcných a lidských stránek problému
<b>řídí se směrnicí:</b>		
na problém i na lidi musíš být tvrdý	s lidmi i s věcmi jednej mírně	buď mírný k lidem, avšak k problému buď tvrdý
<b>vzájemný postoj:</b>		
nikomu nikdy nic nevěř	musíme si důvěřovat, máme-li spolu žít	snaž se postupovat tak, aby otázka důvěry nepřicházela v úvahu

Postup:		
tvrdě stůj na svém a nehni se	neboj se svůj postoj změnit	zaměř se na hlavní záměr a ne na pozice
způsob jednání:		
vyhrožuj	dávej nabídky	přezkoumávej zájmy
komunikace:		
zastírej své úmysly	sděluj otevřeně své záměry	vyhýbej se hovoru o tom, oč ti jde
vyžaduj pro sebe výhodné jednostranné klady i za cenu selhání dohody	neboj se udělat jednostranné ústupky v zájmu dosažení dohody	snaž se nalézt možnosti oboustranného zisku
hledej jednu jedinou nejpříjemnější variantu	hledej řešení, které byste mohli oba přijmout	snaž se najít několik různých řešení, avšak s volbou nespěchej
tvrdě stůj na své pozici	snaž se o dohodu	stůj na tom, aby se používalo objektivních kritérií
snaž se zvítězit i když jde o střetnutí pevných vůlí	snaž se vyhnout tvrdé konfrontaci	snaž se dosáhnout dohody použitím objektivních norem
neboj se užít tlaku a moci	vyhni se tlaku a mocenskému přístupu	říd' se principy, uvažováním a zvažováním fakt, nepodléhej tlaku

R. Fisher a W. Ney (1981) nejen popisují výše uvedené tři způsoby dojednávání dohody či smluv atp., ale uvádějí i návody, **kdy kterého způsobu je vhodné použít**:

**Tvrdý, soupeřivý postup** je podle nich vhodný tam, kde jsou oba spolu jednající tvrdí (narazí-li kosa na kámen). Autoři zde dávají za příklad množství peněz. Zároveň poznamenávají, že takovéto postupy z obou stran je možno vidět tam, kde spolu něco dojednávají dva oportunisté (oportunistem se přitom rozumí bezzásadové přizpůsobování se určitému postoji).

**Měkký, kooperativní přístup** je podle autorů vhodný tam, kde se obě spolu jednající strany dlouho znají, kde mají před sebou řadu dalších oboustranných jednání a déletrvajících vztahů. Je vhodný tam, kde spolu

jednají partneři, kterým se již předtím podařilo vyřešit řadu problémů k oboustranné spokojenosti a kde tito partneři nejsou vyslovenými oportunisty.

**Principiální, zásadový přístup** je podle autorů vhodný tam, kde jeden z účastníků jednání je tvrdý a druhý tak tvrdý není. Tomu druhému jde o to problém, spor, dohodu atp. vyřešit, avšak nechce ustoupit před hrozbou a násilím druhého. Proto tento spíše ke kooperaci nakloněný partner bere iniciativu do svých rukou, odděluje věcnou a lidskou stránku jednání od sebe a orientuje se převážně na objektivní údaje, tj. fakta, kritéria, normy (standarty) a principy (zásady).

S tímto třetím typem setkání má mnohé společné i to, co v následující kapitole označujeme termínem "asertivita".

### Jak jednat s tvrdě nátlakovým člověkem

*"Jednat sebejistě znamená důvěřovat, že hodnoty, pro které jsem se rozhodl, jsou správné a nosné, a proto hovořit beze strachu a obav z toho, co tomu druzí lidé řeknou."*

P. W. Swets

*"Děti se pevně drží představy, že jediné správnou odpovědí je "ano". To je důsledek jejich falešné výchovy."*

John Holt

### Manipulace - tvrdý nátlak

S manipulací jsme se již setkali. P.W. Swets definuje lidi, kteří se snaží druhými manipulovat, jako ty, kteří se "naučili tomu, že je možno donutit druhé lidi zastrašováním, zesměšňováním a křičením (doslova řvaním na ně) k tomu, aby se vzdali vlastní vůle a podrobili se jejich vůli."

Pro příklady takového jednání není třeba chodit daleko. Např. vedoucí oddělení "přemluvil" svého podřízeného, aby se ujal úkolu, pro jehož úspěšné zvládnutí tento podřízený neměl sebemenší předpoklady. Jindy se student před zkouškou dal své kamarádce k tomu, aby místo studia a přípravy na zkoušku šel s nimi "na tah". Kolikrát jsme svědkem toho, že se prodávajícímu podaří "přemluvit" zákazníka, aby si koupil to, co se mu nelíbí, co by jinak nechtěl a nekoupil.

Co měly tyto tři příklady společného? Ve všech třech případech ten, kdo neprosadil vlastní vůli (odstoupil od svého přesvědčení), **nedovedl říci "ne" a stát pak na svém** (nezměnil své rozhodnutí).

Manipulace je projevem povytce soupeřivých. Její místo je tam, kde se jedná o to "kdo z koho", tj. v kompetitivních střetnutích. Jde jí o to

zvítězit nad druhým. Porazit ho. Třeba nevybíravými prostředky. Třeba nefair, ale zvítězit. Dívá-li se psycholog na toho, kdo se uchyluje k zmanipulování někoho, nemůže se ubránit dojmům, že jde o zneužití sugestivních a hypnotických postupů. Jde zvláště o tzv. autoritativní postup při sugerování a hypnotizování (při heterosugesci a heterohypnóze, tj. využití těchto metod k donucení druhé osoby vzdát se vlastní vůle). V sociální psychologii se pro tento druh setkání vžil obrazný termín **setkání kuřete s dravcem**. Praktickým příkladem takového setkání může být to, co se někdy děje na silnici. Jde o jednoproudou silnici s bílou čarou uprostřed. A právě tuto bílou čáru považují oba jezdci za "svou". Jedou po ní proti sobě a neuhnou. Uhne-li jeden, přežije. Vyslouží si však v očích druhého označení "kuře". Sám jede hrdě dál jako "dravec". Některé pomníčky podle silnice, na nichž jsou dvě jména proti sobě jedoucích řidičů, ukazují, že to nemusí vždy končit tak jednoznačně.

V pojednání o agresivitě a asertivitě je možno se setkat s řadou nejasností. Uvedme proto nejprve význam těchto termínů (Křivohlavý, 1994):

**Agresivní chování.** Termín "agresivita" pochází z latiny a vyjadřuje "útok z první instance", tj. z vlastní iniciativy útočníka. Agresivní je tedy útočný, výbojný, ofenzivní. Agresivnímu chování jde o to zvítězit nad druhým, porazit ho, degradovat (snížit jeho lidskou důstojnost), snížit jeho sebevědomí a jeho sebeúctu.

**Neasertivní chování.** Termín "neasertivní" v sociální psychologii znamená chování charakterizované sníženým sebevědomím a malou sebeúctou i duševní silou jednající osoby. Jde o jednání oproštěné od útočných prvků, avšak se slabou mírou obran. Dalo by se říci, že jde o jednání "laxní", kde toto slovo říká "být zcela povolný nátlaku". Neasertivně jednající člověk jako by si ani dost nevážil sám sebe, své vlastní hodnoty a ceny. Hovoří-li sám o sobě, máme dojem, že sebe sama za nic nepovažuje, že mu ani moc nezáleží na tom, co si myslí a co drží jako vlastní názor, postoj, mínění atp. Zdá se, jako by byl předem již ochotný dobrovolně se podrobit nátlaku.

**Asertivní chování.** Slovo "asertivní" má v sociální psychologii kladný význam. Asertivně jedná ten člověk, který trvá na svých právech. Sám sebe a svých názorů, postojů, mínění atp. si váží a nehodlá jen tak z nich slevit. Je to člověk, který má své vlastní představy, myšlenky, záměry atp. a nestydí se za ně. Nestydí se je říci nahlas, projevit je a obhajovat. Asertivní je ten člověk, který "vstupuje do víru dění" - jak praví Dietrich Bohnoeffer - a vědomě bere na sebe rizika s tím spojená. Je to člověk, který dovede říci své "ano" tam, kde s něčím souhlasí, avšak i své "ne" tam, kde s tím, co je mu předkládáno, nesouhlasí. Není proto divu, že jeho jednání vyjadřuje značnou sebejistotu. V obecném povědomí - i díky zkráceným obrázkům tzv. asertivních lidí - se s tímto pojmem setkáváme

i tam, kde někdo vystupuje "příliš sebevědomě až neurvale", případně až agresivně. O tento falešný obraz nám zde však nejde.

### Charakteristiky agresivních a asertivních postupů:

**Agresivní neverbální projevy** je možné pozorovat již v postoji. Do značné míry nám připomínají ty postoje, které jsou podobné kohoutům v kohoutích zápasech nebo těm postojům, s nimiž se setkávají toreadoři. Obličej je obvykle urputně zamračen, oči "zabodnuty" do druhého nebo se dívají přes něj do neznáma. V celém postoji je cítit napětí - připravenost vrhnout se na druhého. Hlas je při tom úsečný, velice silný a slovní projev jízlivý, výsměšný a útočný.

**Neasertivní neverbální projevy** mají odlišnou podobu. Typická jsou ohnutá záda a pohled skloněné hlavy upřený do země. Celkově jde o skleslý postoj, při němž si daný člověk častěji dává ruku před ústa, jako by chtěl zadržet to, co říká, avšak k tomuto činu se neodhodlá. Ruce mu často sklesle visí podél těla, podobně jako mu sklesle "visí" hlava. Celkový dojem je smutný. Připomíná velice ochablého, unaveného a vyčerpaného člověka.

**Asertivní neverbální projevy** se naopak vyznačují určitostí. Postoj je vzpřímený. Pohled je přímý. Oči se zabodnou do partnera a neuhnou. Sebevědomé je celkové chování. Nikdy se nedívá přes hlavu partnera, avšak oči z něj nespustí. Hlava je dosti vzpříma, obličej zcela obrácen k partnerovi. Obočí často staženo a nad kořenem nosu výrazné zkrabáčení kůže (vrásky). Gestikulace je pod kontrolou. Přírozeňší než u agresivních postojů. Slovní projev pomalejší s jasným důrazem na klíčová slova (podle rozhodnutí hovořícího). Hlas je středně silný. Kývání hlavy doprovází to, co daný člověk říká - na potvrzení závažnosti pronášených slov.

### Kdo dovede bez rozpaků říci "ne" a nepodvolit se?

Děti. Nejmenší děti. Batolata. Ta dovedou vyjadřovat v jasném rozlišení "ano" - to chci a "ne" - to nechci. Nedělá jim to těžkosti. Jsou sví. To, co chtějí, nemaskují. Co nechtějí, o tom nás nenechají na pochybách. Jednají spontánně (z vlastní vůle), zřetelně a jasně. Neznají přetvářku a tzv. společenské "hraní". Něco říkáme malému dítěti a slyšíme:

- Ne - to nejsem já (v zrcadle), já jsem tady.
- Ne - já to nechci (např. sníst či vypít).
- Ne - nepůjdu či nepojedu s vámi, já nechci.
- Ne - nepůjdu ještě spát, já chci být tady.
- Ne - já nejsem jako Eva, já jsem Tereška.

Malé děti mají výrazné povědomí vlastní identity (toho, kdo jsem to já). To si hájí a dosti dlouho si to uhájí. Časem jsou však vystaveny společenskému tlaku a situace se mění.

Společenský tlak se dostává do rozporu s vůlí dětí. Když dítě např. řekne druhý školní den: "Já do školy nepůjdu, já už vím, jak to tam vypadá", stojí rodiče před problémem využití společenského tlaku k usměrnění chování dítěte. Tak je tomu i tam, kde si dítě nechce obléknout to či ono atp.

I když dítě vnitřně nesouhlasí s tím, co se na něm chce, přece jen je vedeno k tomu, aby se podvolilo.

### Proč je tak těžké říci "ne"

Odpovědi odkazují na nutnost jednat "jak se sluší" či "nevybočit z řady". Dělat a jednat tak, jak je očekáváno, že se bude jednat. Obecně hovoříme o **přizpůsobování se společenským požadavkům a o konformitě**. Nebýt jiní nežli ostatní. Protože toho, kdo vybočí, stihne společenské pohrdání, zesměšňování, posměch a výsměch, kritika a třeba i vyloučení z řady. Aby tomu tak nebylo, raději se podvolíme. Zůstaneme sice se špatným svědomím, avšak v očích druhých "normální".

Např. Aaron Hass soustavně studoval sexualitu dospívajících mladých lidí. Zjistil, že v mnoha případech, kdy sami nechtěli, se přece jen účastnili sexuálního styku. Tak tomu bylo např. u 65 % děvčat. Proč k tomu svolily?

- Nevěděla jsem, jak mu říci "ne".
- Bála jsem se, že by mne nechal.
- Měla jsem obavy, aby si nemyslel, že jsem naivka.
- Myslela jsem si, že to je povinností každého děvčete.
- Nechtěla jsem ho zklamat.
- Byla jsem pod vlivem alkoholu a nevěděla jsem, co dělám...

U chlapců tomu bylo tak, že v 47 % jednali proti své vůli. Proč?

- Bála jsem se, aby si nemyslela, že ji nemám rád.
- Myslel jsem, že ona si to přeje, i když to nedává najevo.
- Dělal jsem to, protože to tak dělají všichni chlapci.
- Domníval jsem se, že to patří k věci.
- Nechtěl jsem ji zklamat.
- Byl jsem pod vlivem alkoholu.

### Střetávání zájmů

Nejen při setkávání dospívajících, ale i při jednání dospělých lidí dochází ke střetávání zájmů. Na jedné straně přitom stojí zájmy jednotlivce (dané osoby), a na druhé straně např. zájmy společnosti (určité skupiny lidí).

Např. někdo nás nutí, abychom se s ním napili (alkoholu) "na zdraví" a my z různých (např. zdravotních) důvodů nechceme a nemůžeme. Např. někdo nás navrhuje do určité komise, avšak my sami do ní nevstoupit nechceme. V nejjednodušším případě může jít o situaci, kdy spěcháme na vlak a někdo nás zdržuje. Toto střetnutí zájmů - mých a tvých, případně vašich - může dosahovat různého stupně závažnosti. Podívejme se, co nám říkají pokusy o tom, k čemu až se dá člověk donutit tlakem či nátlakem druhého:

### **K čemu (až) se dají lidé donutit.**

Americký psycholog Stanley Milgram na univerzitě v Yale provedl před 20 lety pokus, který otřásl světem. Údajně - jak pokusným osobám řekl - studoval zákonitosti učení. Zaměřil se na studium vlivu trestu na učení. Tímto trestem byla elektrická rána, kterou dostala učící se osoba, když udělala chybu. Student, který na průběh procesu učení dohlížel, měl k dispozici elektrické zařízení, které (údajně) dovolovalo systematicky zvyšovat sílu elektrické rány (šoku) od 15 do 40 voltů. Nad tímto studentem stál jeho nadřízený (profesor). Ten když viděl, že se výkon učících se pokusných osob nezlepšuje tak, jak si to on představoval, nabádal studenta, aby "přidal na intenzitě elektrického šoku". Z počátku byl elektrický šok malý, postupně se však zvětšoval. Nakonec byl nebezpečně silný. Když se student vzepřel (vzpěchoval) a nechtěl použít tak silného elektrického šoku, profesor ho vzdor tomu k použití elektrického šoku povzbuzoval (nutil). Když ani to nepomohlo, pak profesor řekl: "Projekt pokusu striktně vyžaduje, abyste použil i této intenzity." Třetí stupeň nátlaku byl ještě silnější. Profesor studentovi přitom řekl: "Je naprosto nutné, abyste této intenzity použil." Nejvyšší forma nátlaku zněla např.: "Nemáte jinou možnost než ještě zvýšit intenzitu elektrické rány." Když student ani po tomto vybidnutí neposlechl, byl pokus ukončen. A výsledek?

Téměř 70 % studentů ochotně dávalo pokusným osobám elektrické rány o intenzitě až 450 voltů a to i tehdy, když tyto osoby (zdánlivě) naříkaly, plakaly a volaly, že mají bolest u srdce a bály se, že ztratí vědomí nebo dostanou infarkt myokardu - jak bylo možno z vedlejší místnosti slyšet. Můžeme se pak divit, že vojáci zvláštního nasazení chladnokrevně stříleli do malých dětí, které utekly v Temešváru (v Rumunsku) ke kostelu a zastřelili jich najednou přes 200? Nebo tomu, co se událo v nacistických koncentračních táborech (např. v Osvětimi) atp.?

Pro úplnost budiž zde však podotknuto, že v popsaném pokusu nebyly pokusným osobám elektrické rány dávány. Pokusné osoby jen předstíraly, že je dostávají a že pod jejich vlivem trpí. To ovšem studenti nevěděli. Ti žili v představě, že nářek pokusných osob je autentický (opravdový).

Tento pokus naznačuje sílu nátlaku ke konformitě (přízpůsobení se vůli nadřízeného). Podřídit se požadavkům nadřízeného. Nepostavit se proti vůli "dominantního pána". Nevystoupit z řady. Dělat to, co si druhý přeje. Chovat se tak, abych nebyl kritizován, zesměšněn, ostrakizován (vysmíván jako nenormální) a odmítnut. Obavy a strach "být sám svůj - stůj co stůj" vedou někdy pod nátlakem mocnějšího k děsivému zotročení a nevidaně krutým činům.

### **Konflikt identity**

Při střetávání zájmů, kdy já chci něco jiného, než chce skupina či druhý člověk - např. mně nadřízený (vedoucí), dochází ke konfliktu identity (zproblematizování toho, kdo vlastně jsem). Podávám se a přitom ztrácím úctu sám k sobě. Když se nepoddám, pak ztrácím respekt toho, kdo mi něco přikazuje, co je proti mému svědomí. Otázkou je, jak tyto těžké situace řešit. Uvedme zde několik podnětů P. W. Swetse (1983):

### **Jak jednat:**

#### **1. Važ si sama sebe**

Vážíš si toho či onoho člověka? Zkus to vážit si obdobně i sám sebe! Chovej se k sobě samému tak, jak bys chtěl, aby se i druzí lidé chovali k tobě. Nedej se svést nepodstatnými hodnotami - např. tím, jak vypadáš, tím, že jsi moc mladý či naopak moc starý, tím co víš, umíš, znáš a dovedeš, tím co máš (a co se za peníze koupit dá), tím, jaké máš "školy" (vzdělání), tím z jaké jsi rodiny atp. To vše a mnohé jiné tě může přivést k pocitu méněcennosti, avšak zdravá sebeúcta pramení z faktu lidské existence, z toho, že "jsem člověk". Uvědom si, co to znamená, že jsi jedinečný, neopakovatelný jedinec (člověk) a snaž se být tím, čím jako člověk bys býti měl.

Zjistíš-li, že v tom či onom směru nejsi takovým člověkem, jakým bys býti měl, pak se snaž v tomto směru "přidat" a stav změnit. Nedovol, aby tě trápilo, když tě někdo ponižuje, degraduje a uráží jako člověka.

#### **2. Jednej se zdravou sebedůvěrou**

Uvědom si, že máš právo mít svůj vlastní názor - i když se třeba liší od názoru druhých lidí.

#### **3. Máš právo mýlit se**

Vždyť chybovat je lidské - a svůj názor můžeš změnit, pakliže se přesvědčíš, že toho je zapotřebí.

#### **4. Máš právo říci "já ti nerozumím" a nemít přitom špatný pocit.**

#### **5. Máš právo říci "já nevím" a nemít přitom pocit méněcennosti (nikdo neví vše).**

6. **Máš právo říci "je to má věc"** (mé tajemství) a dál se o tom nebavit (nemusíš přece každému všechno říkat).
7. **Máš právo neuvádět všechny důvody, které máš pro to, co děláš** (vždyť ty si je - podobně jako i druzí lidé - ani sám neuvědomuješ, tak proč by sis je měl vymýšlet).
8. **Máš právo sám hodnotit své jednání a nebyť zcela závislý na hodnocení druhých lidí, na jejich kritice a soudu** (nejsi přece jejich otrokem).
9. **Máš právo být sám svůj a nést za to odpovědnost.**
10. **Máš naprostou svobodu zvolit si "nejvyšší autoritu", které chceš být odpověden"** (P. W. Swets, 1983, str. 165 - 166).

Je možné, říká P. W. Swets (1983), že tvá sebedůvěra nebude tak silná, jak by sis přál. Neváhej však a jednej tak, aby tato tvá zdravá sebedůvěra mohla růst a zrát. Tím, že prosadíš svůj postoj vyjadřující sebeúctu, posílí se i tvá sebedůvěra a poporoste tvé sebehodnocení (sebecenění - self-esteem).

#### Vnitřní jistota

Subjektivní (osobní) sebejistota je právě tím, co se snaží ničit tvrdě nátlakoví lidé. Co je možné proti tomu dělat? Ukazuje se, že je dobré vyhýbat se některým výrazům, které svědčí o této nižší vnitřní jistotě hovořícího.

#### Neříkej moc často:

Domnívám se, že - asi - myslím si, že - přeji si, aby - je možné, že - tak nějak asi - myslíte si též, že - pravděpodobně - je docela dobře možné, že atp.

Psycholog William O. Barr zjistil, že u soudu se těší poměrně menší důvěře ti svědkové, kteří používají těchto výrazů.

Zachovat klid je požadavek č. 1 v jednání s tvrdě nátlakovým člověkem. Není však divu, že pod nátlakem a hrozbou druhého člověka (skupiny) se člověk rozzlobí, vztekne a rozcílí. To je zcela normální a není třeba se pro to na sebe zlobit. Něco se však přece jen dělat dá: zhluboka dýchat, nepospíchat (ani s tím, co chceme říci), chvíli počkat (sebrat se), a pak promluvit hlubším hlasem a pomalu - pokud možno s nejvyšší vnitřní jistotou.

#### Asertivní postupy.

Na pomoc těm, kteří cítí svá slabá místa v jednání s člověkem, který neváhá použít tvrdého nátlaku, nabízí asertivita řadu metod, postupů,

strategií atp. Tyto postupy mohou pomoci těm, kteří mají v životě menší "průraznost". Na druhé straně je však třeba upozornit, že těchto asertivních metod je možné použít nevhodně - samoučelně. Stávají se pak neobranou, ale útočnou zbraní (taktikou a strategií).

Asertivní způsoby jednání:

#### 1. Sendvič

Anglický "sandwich" není náš obložený chlebiček. Jsou to v podstatě dva obložené chlebičky proti sobě. Nemá tedy dvě vrstvy jako náš obložený chlebiček, ale tři vrstvy: chléb-obložení-chléb. Obdobně i metoda zvaná sendvič má tři fáze:

- a) Zřetelně dát najevo, že chápu, co druhý ode mne chce. Naznačit mu, že jsem to, co on říkal, skutečně slyšel, že jsem to správně pochopil a tedy vím, oč mu opravdu jde. Jde tedy o to sdělit mu: "rozumím ti".
- b) Uvedení vlastního rozhodnutí. Tímto mým rozhodnutím může být např. jednat ne podle jeho, ale podle mé vlastní vůle. Přitom mohou být uvedeny "dobré důvody", které mne k tomu vedou. Může mu též být řečeno co mne vede k tomu, že nechci či nemohu jednat tak, jak on chce.
- c) Naznačení cesty "jak z tohoto rozporu ven". Tvořivé řešení konfliktu vyžaduje pomoc oběma stranám k tomu, aby odmítnutí nebylo katastrofou.

#### Příklad:

- a) Jsem rád, že mne zvete na tuto přednášku a že věnujete této věci pozornost.
- b) Je mi líto, že vaše pozvání nemohu přijmout, protože jsem tuto dobu již zaměstnán jinou záležitostí.
- c) Mohl bych vás odkázat na svého kolegu, kterého tato věc též zajímá. Mám jeho telefonní číslo. Chcete je?

#### Jiný příklad:

- a) Sledoval jsem vás pozorně a domnívám se, že váš názor je XYZ.
- b) Já mám na tuto věc odlišný názor. Vede mne k němu tato řada důvodů (např. důvod k, l, m atp.).
- c) Domnívám se, že i když máme na tuto věc odlišné názory, můžeme přece jen vzdor všemu zůstat přáteli.

## 2. Metoda poškozené gramofonové desky

Poškrábaná gramofonová deska se od nové odlišuje tím, že neustále opakuje totéž. Vystihuje to i vtip, který hovoří o tom, jak zaměstnanec gramofonových závodů říká: "Pracuji zde již dvacet let a pořád nic a pořád nic a pořád nic...". Při tomto asertivním postupu jde o to vyslechnout pozorně druhou stranu, říci své stanovisko, po té vyslechnout v klidu stanovisko druhé strany a znovu opakovat vlastní stanovisko tak, jak bylo řečeno na začátku, tj. beze změn (doslova). Nedat se svést k tomu, abych uváděl důvody, proč mám tento názor (přesvědčení, záměr atp.).

## 3. Metoda tmavých brýlí

Světlopláščí lidé nosí v létě a někdy i v zimě na horách tmavé brýle. Ty tlumí ostré světlo (i jeho odraz od sněhu a vodní hladiny). Chrání tak oči před zánětem spojivek. Obdobně se postupuje při asertivní metodě zvané "tmavé brýle". Při ní ten, kdo je partnerem (soupeřem) napaden - např. slovním útokem - tlumí, tj. přeslechne určité partnerovy výroky. Chová se k nim "nevidá a neslyše".

Jak působí tato metoda? Útočník se snaží napadeného vyvést z míry jakýmkoliv způsobem (i např. urážkami, ponižováním, devalvací atp.). Tím, že napadený přeslechne to, co by ho mělo vyvést z míry, bere útočícímu "vítr z plachet".

## 4. Metoda předkupního práva

V novinách čteme např., že "při prodeji bytu ze státní výstavby má nájemník předkupní právo". Tím, že v bytě bydlí, předběhl ostatní zájemce. Obdobně postupuje asertivní metoda předkupního práva.

Když mi např. někdo chce něco vytknout, předběhnu ho a řeknu to na sebe sám dříve, než s tím přijde on. Např. řidič z venkova se ptá Pražáka: "Prosím vás, kde je tady Otakarova ulice?" Na to slyší: "Víte, kde je tu radnice?" "Ne". "Víte, kde je tu náměstí bratří Synků?" "Ne"..... Nakonec slyšíme řidiče: "Že jsem venkovan a neznám to tu, to vím, ale nevím, jestli mám zahnout doprava už teď nebo až na příští křižovatce."

## 5. Smlouvání

V určitých kruzích je smlouvání např. při nákupu a prodeji zboží naprosto samozřejmostí. V některých částech světa je smlouvání povinným společenským rituálem. Jeho podstatou je navrhnout příliš vysokou cenu, avšak neodmítnout ji na 100 %. Postavit proti ní jinou cenu, podstatně nižší. Třeba opět přemrštěně nižší. Postupným snižováním příliš vysoké ceny jednou stranou a postupným zvyšováním ceny druhou stranou se tak dochází k oboustranně přijatelnému řešení (kompromisu).

## 6. Odmítání věci, ne však člověka

Když nás někdo vši silou "tlačí" (nutí) např. při nákupu, abychom něco koupili, co koupit nechceme, nebo když nás někdo "mermo mocí" nutí, abychom dělali, co dělat nechceme, pak se snadno může stát, že spolu s odmítáním návrhu řekneme i něco negativního o tom, kdo nás nutí (kdo si to vynucuje).

Metoda "Odmítání věci, ne však člověka" výrazně odlišuje témata "věcná" od témat "lidských". Když jde o věc, pak mohu klidně říci "ne" a tím vše končí. Nikomu nejsem povinen říci "proč". Pokud jde o člověka, je tomu jinak. Tomu jsem (lidsky) povinen projevit úctu (respekt) "děj se co děj".

## 7. Dílčí souhlas s kritikou

Zveličování chyb druhé strany je postupem, který je vlastní soupeřivým vztahům mezi lidmi. K tomuto projevu může dojít snadno tam, kde kritizujícímu jde o to, partnera (soupeře) ponižít a tím i mít nad ním vrch. Jak je možné takovýto útok tlumit?

Rozhodně ne "kritikou kritizujícího"! Tím se jen splní očekávání útočícího a obrazně "přileje oleje do ohně". Agresivní partner to očekává a přitom má "trumfy" na své straně. Jak tedy?

Není marné nalézt v kritice - i třeba velice ostré kritice - některé věci, které jsou z faktického hlediska oprávněné. Ty pak přijmout a uznat "ano, v tom jsem udělal chybu". Na druhé straně se však bránit osobním ostnům v kritice a snaze partnera ponižít mne jako člověka (tzv. devalvací, tj. snížením mé lidské hodnoty).

*Poznámka:* O asertivitě vyšla u nás práce V. Capponi a T. Nováka (GRADA Publishing 1992).

## Umění říci "ano"

*Motto: "Neumíme-li říci "ne", jakou hodnotu má naše "ano"?"*

*"Neumíme-li říci "ano", jakou hodnotu má pak naše "ne"?"*

Není jen umění říci "ne" a nemít přitom špatné svědomí. Podobně jako z říkání "ne" se může stát zvyk, může se i z říkání "ano" stát zvyk - ošklivý a trapný zvyk. Je možno říci "ne" tam, kde bychom měli říci "ano" a naopak. Kolik lidí slepě nadšených asertivitou spadne do této léčky. Nauč se "bez pocitu viny" říkat vždy a všude "ne" a neuvědomují si, že jsou tím trapní.

## Jak se v této situaci orientovat?

V úvodní kapitole této knihy jsme hovořili o způsobech jednání s lidmi - o soupeření i spolupráci a o hodnotách. Umění říci "ano" tam, kde to je na místě, a říci "ne" tam, kde to je správné, není možné rozhodnout bez zvážení právě těchto cílových hodnot.

Např. nemáme-li jasno v otázce odpovědnosti za své chování, pak se nám může snadno stát, že řekneme "ano" tam, kde bychom s ohledem na tuto odpovědnost měli říci "ne" a naopak. Není tedy "uměním nad uměním" tzv. umění říci "ne" (asertivita sama o sobě), je to však umění správné volby základních hodnot v mezilidském styku (nadějného zaměření našeho jednání - o němž zde byla řeč v úvodní kapitole).

### Kdy říci "ano" a kdy říci "ne"

Paul W. Swets (1983) uvádí příklady, kdy je dobré odpovědět "ano" a kdy naopak "ne"! Uvedme zde některé z těchto podnětů:

#### Kdy říci "ne":

- Říkám "ne" lidem, kteří se mne snaží tlačit směrem, jenž je protikladný mému životnímu zaměření.
- Říkám "ne" svým pocitům obav a strachů a lidem, kteří se mne snaží zastrašit, i těm, kteří se mi snaží namluvit (dát najevo), že nemám jako člověk žádnou hodnotu (když se bráním tomu, aby mne tyto negativní pocity ovládly).
- Říkám "ne" životnímu stylu a hodnotám, které, i když se mohou zdát velice populární a "moderní", přece jen jsou v rozporu s tím, o čem se domnívám, že to je správné a to "pravé" pro mne (s ohledem na můj systém hodnot).

#### Kdy říci "ano":

- Říkám "ano" každé snaze, která zvyšuje úctu a lidskou hodnotu druhých lidí - i mou vlastní hodnotu.
- Říkám "ano" každé výzvě a příležitosti k tomu něco dobrého udělat, nehledě na překážky a chyby, kterých bych se já sám přitom mohl dopustit.
- Říkám "ano" tomu, o němž Blaise Pascal (1965, str. 137) řekl, že není ani mimo nás, ani v nás, avšak zároveň v nás a zároveň mimo nás a nad námi.

Tato hodnotová orientace je zde uvedena podle práce P. W. Swetse (1983, str. 98).

### Jak jednat s člověkem, který chce nade mnou za každou cenu zvítězit?

Uvedli jsme základní charakteristiku soupeření. Je jí snaha zvítězit - i třeba za každou cenu - nad soupeřem. Ten, kdo takto jedná, toho je možno "odhalit" podle určitých známek - podobně jako lékař pozná určitou nemoc podle příznaků, které vykazuje pacient. Uvedme si zde v přehledu takovéto "příznaky" (symptomy) ryze soupeřivého přístupu

v mezilidském jednání dříve, než se budeme věnovat tomu, jak s takto soupeřivě k nám přicházejícími lidmi jednat.

### Podle čeho poznáme toho, kdo chce nad námi za každou cenu zvítězit:

Poznáme ho podle toho, co dělá, jak se chová a jak jedná. A jak se chová ten, kdo chce být v našem osobním setkání za každou cenu "vítězem"? Pomocí nám mohou být některé charakteristiky soupeření.

#### Charakteristiky soupeření:

- Citlivost při soupeření je zvětšena pro ohrožení vlastní strany, pro vlastní zájem a rozdílnosti, které mezi námi jsou.
- Při soupeření je citlivost zmenšena pro společný zájem, společný zisk a podobnosti, které mezi námi jsou.
- Soupeři nevidí svět takový, jaký ve skutečnosti je. Vidí ho zkresleně a sice tak, že dobrá vůle druhé strany je problematizována.
- Soupeř je viděn horší než ve skutečnosti je a jeho dobrá vůle k oboustranně přijatelnému řešení je zpochybňována.
- Při soupeření dochází k neustálému oddalování stanovisek obou stran - k tzv. divergenci. Ta je spojena s pohledem, který je možno vyjádřit slovy "já jsem dobrý a soupeř je špatný".
- Při soupeření panují mezi oběma stranami nepřátelské vztahy. Ty se mohou vyhrcovat - eskalovat a vztah může dosáhnout charakteru "nepřítelství na život a na smrt".
- Mezi soupeři je vždy napjatý vztah. Kontakty mezi nimi jsou omezené na minimum. Na obou stranách vládne předstíraný nezájem jednoho o druhého.
- Mezi soupeři je relativně malá vzájemná důvěra. Právě naopak mezi nimi panuje zcela principiální nedůvěra. Tu je možno vyjádřit větou: "Nikomu se nikdy nic v ničem nesmí věřit". Podezřívavost mezi nimi je zcela samozřejmou věcí.
- Mezi soupeři je mimořádná pohotovost vždy kořistit z každé i sebe-nepatrnější nepříznivé situace druhé strany. Je zde naopak tendence "vysmát se" soupeřovým těžkostem a z nich se radovat.
- Ti, kteří spolu soupeří, mají zcela specifickou hodnotovou hierarchii. V žebříčku jejich hodnot je na prvním místě "vlastní zisk" a jeho maximalizace. Na druhém místě je "zvětšování rozdílu zisku ve svůj vlastní prospěch" (při období - ve fotbale 5 : 1 je lepší než 2 : 1). Společný zisk při soupeření na tomto hodnotovém žebříčku je poměrně dosti dole.
- Mezi soupeři je poměrně špatná sociální komunikace. Moc toho spolu nenamluví. Moc si toho nesdělují. Přitom kvalita toho, co si



sdělují, je poměrně velmi špatná. Nikdy se z toho nedá usuzovat na to "co je co". O tom, co se od soupeře dozvíme, co nám dobrovolně sdělí, nikdy nemůžeme s jistotou říci, že to tak je a zda to tak je. Věcnost jeho sdělení je problematická.

- Mezi soupeři neexistuje "fair" způsob sdělování. Právě naopak, při podávání informací se setkáváme s jejich záměrným zkreslováním, maskováním a předstíráním. Dělá se vše pro to, aby soupeř byl sveden na falešnou stopu a podveden (aby se pak zmýlil).
- Mezi soupeři panuje zvláštní způsob získávání informací. Mluvíme o špionáži, tj. o snaze získat informace o soupeři, které on nechce dát, a to jakoukoliv cestou a často i za jakoukoliv cenu. Etické "skrupule" přitom soupeřům v ničem nebrání.
- Je možné říci, že při soupeření obě strany vidí celkovou situaci nepřesně - jednostranně (každý jen ze své pozice). Každý vidí jen své potíže, těžkosti a nesnáze, avšak obdobné potíže, těžkosti a nesnáze druhé strany nevidí či nechce vidět (nechce je připustit). Každý ze soupeřů přitom hledá takové řešení, které by bylo výhodné (často i jen výlučně) jen pro něho. Oboustranně přijatelné řešení není pro soupeře moc přitažlivé. Dá se říci, že to, jak je druhému, soupeře nezajímá.
- Soupeři nevidí sílu a moc spolu jednajících stran realisticky. Obvykle svou sílu a moc přeceňují a soupeřovu sílu a moc podceňují. Přitom je na obou stranách snaha rozsah konfliktu zvětšovat (konflikt eskalovat).
- Soupeři nevidí realisticky ani to, co se v průběhu jejich vzájemné interakce děje. Dělbá práce se jim zdá nemožná a duplikace prací zcela samozřejmou nutností.
- Soupeři považují malý soupeřův ústupek za své velké vítězství. Ústupek vlastní strany se jim však zdá principiálně nepřipustný.

### Sliby a hrozby

Při vzájemném jednání soupeřů, tj. dvojice lidí (skupin lidí), kdy každé straně jde o to zvítězit, se setkáváme s celou řadou různých taktických kroků (manévrů). Takovýmto taktickým krokem může být např. slib - i slib s vyhrůžkou, hrozba - hrozba trestem, napadením, poškozením atp., snaha provést inspekci soupeřovy situace, "zapřísáhnoutí se" - např. k jedné, zcela nezměnitelné strategii v další fázi boje atp. Podívejme se na nejdůležitější z těchto taktik.

### Hrozba trestem a napadením soupeře

Co rozumíme hrozbou? Doslovný význam hrozby nás informuje o zá-  
měru jednoho ze soupeřů provést druhému něco pro tohoto účastní-

ka jednání nepřijemného, nebude-li nám povolný v tom či onom. Hrozba je sdělením tohoto záměru. Je sdělením výrazně adresným. Hrozí se hromy a blesky, všim možným, co je pro soupeře negativní či co by pro něho mohlo být velice nepřijemné.

Hrozba používá podmíněného způsobu sdělování. Např.: "Když neuděláš to a to, pak nastane XY." Hrozba ohlašuje něco zlověstného, co "visí ve vzduchu" (jako onen pověstný Damoklův meč). Tím buduje hrozba svou moc.

Na jeden aspekt hrozby nesmíme zapomenout. Hrozba ještě není trestem. Je jen signálem trestu. Má signální, sdělovací význam, ne trestající funkci. Pokud má tento signální význam, je určitou mocí v mezilidském styku.

Z psychologického hlediska je důležité uvědomit si, jak soupeř tuto hrozbu vnímá a jak je tato hrozba jím pochopena. Jak zapadá do jeho celkové situace. Porozumění hrozby může přitom být u soupeře podstatně jiné, než je pochopení hrozby u toho, kdo ji vysílá. Například v situaci, kdy Sovětský svaz napadl Afganistán, reagoval na to prezident USA J. Carter tím způsobem, že zastavil dodávky obilí do Sovětského svazu. Ten však zakoupil obilí v jižní Americe za relativně stejnou cenu - a v USA zůstaly neprodané přebytky obilí.

### Uvěřitelnost hrozby

Ukazuje se, že účinnost hrozby nespočívá jen ve velikosti trestu, kterým si soupeři hrozí. Závisí i na uvěřitelnosti, tj. na tom, jak soupeř tuto vyhrůžku chápe a jak vidí pravděpodobnost, s níž se dá očekávat dopad trestu při neuspokojení požadavků hrozícího partnera.

### Věrohodnost hrozby

V interakci, tj. vzájemném jednání, které je alespoň z jedné strany charakterizováno soupeřivým záměrem, je možné hrozit a hrozit. Jeden z účastníků např. neustále hrozí a hrozí, vyhrožuje tím či oním, vysílá již po sté své vyhrůžky - a nic se pořád neděje. Jaká je pak věrohodnost jeho hrozby? Kdo může takovému vyhrožování věřit? Psychologové zde hovoří o uvěřitelnosti hrozby. Rozumí se jí "s jakou pravděpodobností mohou počítat s tím, že to, čím hrozíš, splníš. Do jaké míry mohou věřit, že ten, kdo mi vyhrožuje, skutečně udělá to, čím hrozí, nesplním-li podmínku jím vyřčenou". Experimenty, které psychologové v laboratořích provedli, ukázaly, že skutečně čím větší byla pravděpodobnost, že po nedodržení podmínky stanovené hrozbou, bude následovat trest, tím častěji bylo hrozby uposlechnuto. Při 90% věrohodnosti hrozby byla její účinnost téměř 100 %.

### Výše trestu

Experimentálně se skutečně prokázalo, že čím větší "škodu" může trest druhé straně konfliktu učinit, tím častěji byla hrozba účinná (efektivní).

### Perspektiva

Hrozby je možno použít i v případě, že soupeř nesplní naší podmínku, nechat na něho dopadnout trest, jímž se hrozilo. To je však jen jedna fáze dlouhodobé interakce. Ukazuje se, že čím egoističtější (soběstřednější až sobecky) je hrozby využíváno, tím děsivější dopad má tento způsob jednání na další chování těch, kteří se tak setkali (střetli). Naděje, že by spolu v budoucnosti spolupracovali, se tak ztrácí v nedohlednu.

Na druhé straně se experimentálně zjistilo, že tam, kde hrozba je začleněna do strategie, ve které jde o oboustranně výhodné řešení konfliktu, je přijímána s určitým respektem a v dlouhodobém pohledu vykazuje řadu kladných charakteristik, tj. vede ke zmírnění napětí a tvořivému řešení konfliktu.

### Sliby

Slibem rozumíme takový zásah do rozvoje vzájemných vztahů mezi lidmi, který má charakter sdělení typu: "Budete-li dělat to, co já si přeji, pak za to dostanete tuto odměnu." Odměna může být stanovena s různou přesností a určitostí. Její obdržení však musí být vázáno na splnění určité podmínky. Sdělení slibu (tzv. zaslíbení), podmínka pro obdržení toho, co se zaslíbujeme, a odměna za dodržení této podmínky jsou třemi nejvýraznějšími opěrnými body při definování slibu.

### Závaznost slibu

Podobně jako u hrozby i u slibu je závaznost slibu jednou z kriticky důležitých podmínek účinnosti slibu. Otázkou vždy je, zda ten, kdo slibuje, slib skutečně dodrží, bude-li podmínka slibem stanovená skutečně dodržena. O dodržitelnosti slibu hovoří i slovní rčení typu: "Sliby - chyby." Ukazuje se, že systém zajištění toho, že slib bude dodržen, má mimořádně velký vliv na efektivitu slibu.

### Důvěryhodnost slibovatele

Ten, kdo slibuje, může tak činit poprvé. Jeho důvěryhodnost je pak velice problematická. Je však možné, že jde ne o první, ale několikrátý styk tohoto druhu. Podle toho, jak se choval v předchozích situacích, je možno odhadovat jeho důvěryhodnost. Měl-li tento partner styk tohoto druhu s někým jiným, pak je možno jeho důvěryhodnost posuzovat podle toho, jak se choval v jednání s tímto nám známým partnerem. Pak je ovšem nutno důvěryhodnost slibovatele brát v úvahu i vzhledem k důvěryhodnosti této třetí strany. Obecně se doporučuje postupovat krok za

krokem (step by step). Projevit tomu, kdo nám něco slibuje, důvěru, avšak odvahu riskovat v této důvěře pomalu (krok za krokem) stupňovat.

### Kontext

V psychologických laboratořích se soustavně sledovala účinnost (efektivita) slibů v souvislosti s jejich udělováním v rámci různých strategií. Ukázalo se, že souhlas slibu s právě použitou strategií partnera je důležitým momentem ovlivňujícím efektivitu slibu. Postupuje-li např. někdo výslovně soupeřivě a pak slibuje partnerovi (soupeři) určité výhody při dodržení určitých podmínek, je efektivita jeho slibu mizivá. Jinak tomu je v situaci, kdy někdo postupuje kooperativně a použije slibu jako taktického kroku.

Slibu je možné použít jak v rámci budování spolupráce, tak i v rámci soupeření. V tomto druhém případě se obvykle používá slibů tam, kde chceme potenciálního soupeře zbavit podpory třetí strany, tj. k odlákání soupeřova spojence.

### Závěr kapitoly

Jak se tedy chovat, dostaneme-li se do styku s člověkem, který chce nad námi "mermo mocí", tj. za každou cenu zvítězit? Zdá se, že za této situace máme přinejmenším tři možnosti:

- I. **Pokusit se o tvořivé řešení konfliktu** - s mimořádnou dávkou trpělivosti a moudrosti. Rozumí se jím to řešení, které je charakterizováno tím, že na konci není jeden "totálním vítězem" a druhý "zdeptaným poraženým". Jinými slovy: zkoušet např. výše popsanou metodu dojednávání a dovést interakci k tomu závěru, který je pro obě strany pozitivní - i když pro jednu výhodnější než pro druhou.
- II. **Zkřížit meče** - postavit se soupeřivě proti soupeři. Jak takovýto postup může vypadat, to jsme naznačili v kapitole o soupeření, kde jsme uvedli přehled soupeřivých metod - různých druhů útoků a obran, fint a úskoků atp. Tato druhá varianta má však háček. Volbou soupeřivé strategie proti soupeřově útoky se může nepřátelství vyhrotit (eskalovat). A kdo ví, kam pak až dospěje - kde bude končit? Nadarmo nás Mahátma Gándhí nevaroval, že "strategie oko za oko a zub za zub vede k slepému a bezzubému světu".
- III. **"Konec hry"**. Tímto termínem se vyjadřuje odstoupení od jakékoliv interakce s daným protivníkem. Přitom se ukazuje, že čím dříve se k tomuto kroku odhodláme, tím menší je souhrn ztrát na naší straně. Zároveň se tím nezavírají tak docela dveře další možné spolupráci v budoucnosti.

## Jak jednat s brutálním agresorem, vyhrožujícím nám kriminálním činem?

*Motto: "Zbabělec umírá tisíci smrtelnými strachy, statečný muž jen jednou smrtí."*

*"Přítahujeme to, čeho se bojíme. Když plníme svou mysl myšlenkami o násilí, přitahujeme nebezpečí."*

*"Je možné - vzdor všemu - změnit svůj životní styl a vážit si více lidí (a života), než majetku."*

Dorothy Samuelová

Kapitolu o jednání lidí s lidmi jsme uvedli pojednáním o spolupráci. Postupovali jsme k stále soupeřivějším formám interakce (jednání lidí s lidmi) a končíme ji vyhocením soupeřivých vztahů. Máme na mysli situace, kdy proti nám stojí člověk, který nám vyhrožuje kriminálním činem (např. že nás zabije). Domníváme se, že není marné dozvědět se, co se v takovýchto situacích dá dělat - i když nikomu nepřejeme, aby se do takové situace dostal.

Situace, kdy se někdo dostane do pozice, kdy mu je vyhrožováno extrémním řešením nepřátelství (osobní likvidací), nejsou nového data. Těmito otázkami se zabývali politici - viz např. Mahátma Gándhí, tibetský dalajláma atp. Zabývají se jimi celé skupiny lidí - viz např. tzv. Společnost přátel (tzv. kvejkři - quakers). Zabývají se jimi kriminalisté, policisté, ochránci ohrožených, psychologové atp.

Co můžeme dělat, dostaneme-li se do pozice, kdy nás někdo ohrožuje revolverem, nožem atp., a jde přitom o řešení situace, výstředně charakterizované zvoláním "peníze nebo život"? Ukazuje se, že máme v podstatě dvě možnosti volby:

**I. Zkřížit zbraně a proti násilí postavit násilí.** Přesněji: proti extrémnímu násilí postavit extrémní násilí. Boj, někdy až rázu "boj na život a na smrt".

**II. Volit nenásilný postup,** tj. nevyrukovat zbraní proti tomu, kdo nás zbraní ohrožuje a napadne.

### Jaké vyhlídky mají tyto dva různé přístupy?

#### Zkřížení zbraní

První postup (zkřížení zbraní) - jak ukazují zprávy kriminologů - má poměrně malou naději na přežití. Je dobré si uvědomit, že útočník (agresor) je zde obvykle ve výhodě. Zbraň má připravenou (odjištěnu) ve

chvíli, kdy my teprve zbraň hledáme. Je rozhodnut použít ji dříve, než my o tom začneme uvažovat atp.

Příklad: D.T. Samuelová, která se soustavně těmito případy napadení zabývala, informuje o případu jednoho zlatníka. Ten skutečně počítal s tím, že by mohl být přepaden. Připravil se na to. Ve stole měl ukrytý revolver. Ve chvíli, kdy se před ním objevil muž s napřaženým revolverem, tuto zásuvku otevřel. Navíc se nezmohl. Zasažen kulkou útočnicka padl dříve, než stačil revolver odjistit. Tento výstřel však slyšel jeho syn. Dovtípl se správně, o co jde. Přiběhl z vedlejší místosti s revolverem v ruce. Nevystřelil však. I on padl k zemi dříve, než stačil zmáčknout spoušť. Autorka končí zprávu o tomto případě slovy: "Pro běžného občana snaha střelit ozbrojeného útočnicka se rovná jistě sebevraždě."

#### Nenásilný postup

Druhý přístup - tzv. nenásilný postup - není též 100 % účinný. Dává však přece jen vyšší naději na přežití - i když jsme si vědomi toho, že jsou případy, kdy se skutečně "nedalo nic dělat". (Poznámka: Ve chvíli, kdy autor toto píše, slyší z rozhlasu, že do kanceláře jedné soudkyně v okresním městě naší republiky vstoupili dva muži a beze slova ji zastřelili.) Vzdor tomu, že nenásilný postup není "zaručeně účinný", se domníváme, že není marné podívat se na poznatky, které (díky zkušenostem z praxe) naznačují, co se dá dělat v situaci, kdy se "nic nedá dělat".

#### Proč člověk zabíjí člověka

Nositel Nobelovy ceny za biologii - Konrad Lorenz - napsal v článku nazvaném "Proč člověk zabíjí člověka", že u lidí jde o určitou biologickou obdobu toho, co je možné pozorovat v živočišné říši zcela běžně. V živočišné říši totiž platí nepsaný zákon: "Šetřit jedince téhož druhu". Toto pravidlo má však pevně určenou hranici, která stanoví meze jeho působnosti. Touto mezní situací je chvíle, kdy se dané zvíře cítí na životě ohroženo druhým zvířetem. Pak mizí jakékoliv zábrany dané instinktem ochrany příslušníků vlastního druhu.

Je možné se domnívat, že obdobná je do určité míry i situace ve styku lidí s lidmi. Když člověk má určitý důvod domnívat se, že on sám je ohrožen na životě, má "zelenou" k překročení hranice, která mu zakazuje zabít příslušníky svého druhu (druhé lidi). Pak jedná "jako blázen" - pokud tak charakterizujeme takovéto agresivní jednání jako "vybočující z normality". Do oběti střílí hlava nehlava, bodá do ní - i když oběť je již dávno mrtva. Není marné tuto "biologickou" skutečnost brát v úvahu, uvažujeme-li o tom, jak jednat s kriminálním agresorem.

### Jak se nenásilně bránit útočníkovi

D. T. Samuelová vyjadřuje základní myšlenku nenásilného odporu v extrémních situacích ohrožení slovy: "Většina lidí je dobrá. Tito lidé chtějí druhým lidem pomáhat. Přejí si přátelství více než nepřátelství. Avšak všechna tato krása lidství mizí, když člověka někdo začne ohrožovat a jednat s ním teroristicky" (str. 48). Vyplývá z toho závěr: Nestavět násilí proti násilí. Neohrožovat toho, kdo nás ohrožuje - při vědomí, že on sám se cítí ohrožen a bojí se možná více než my sami.

### Situace útočníka

Důvody, které vedou určitého člověka k tomu, že využije (zneužije) moci síly a ohrozí druhého člověka na životě, jsou různé. Častokrát jsou agresory lidé všelijak zoufalí, frustrovaní (neuspokojení), zmatení a dezorientovaní, lidé, kteří vypadli z kooperativního (přátelského) soužití. Soupeření se jim stalo jedinou formou jednání s druhými lidmi. Je až kupodivu, kolik pachatelů sexuálního znásilnění jsou naprostí sexuální impotentí, kteří však mají ušláplé sebevědomí. Násilným činem si chtějí dokázat, že jsou "někdo". S obdobnou motivací ("že jsou někdo") se setkáváme často i u mladistvých. I ti si chtějí násilným činem dokázat svou moc a sílu. Dochází k tomu zvláště tehdy, mají-li zbraň a tak i možnost zažít to, že jsou silnější a že se jich někdo bojí. To je "voda na jejich mlýn".

Útočník v akci je v nezáviděníhodné situaci. Vystupuje rádoby neohroženě, avšak - jak se zjišťuje - ve svém nitru je v mimořádném emocionálním (citovém) napětí (stresu až distresu). Bojí se. Obvykle se strašně bojí. Obává se např. toho, že se akce nezdaří. Bojí se, že by mohl být dopaden, chycen nebo dokonce i zlikvidován. Tato emocionální tenze je často tak vystupňována, že útočník v zoufalém stavu jedná iracionálně (nerozumně). Bojí se nástrah. Bojí se neznámých triků a postupů, které by mu mohl napadený předem připravit. Bojí se tzv. "pastí", do nichž by se mohl chytit. Bojí se selhání. Bojí se "neznámého". Často se dostává díky všem těmto stresorům a nadlimitnímu stresu (tzv. distresu) do zoufalé situace. A právě v této chvíli s ním přichází do kontaktu "tváří v tvář" napadený (potenciální oběť).

Útočník přistupuje k činu se zcela určitým plánem. Má určitou strategii a představu (očekávání), co se asi bude dít. S tím počítá - často jako s naprostou samozřejmostí. Je mu "jasné", co bude dělat on a co bude dělat oběť. Tento scénář obvykle nepočítá s alternativami - jako např. s nimi počítá šachista.

*Příklad:* D. T. Samuelová, která soustavně sbírala příklady extrémního ohrožení lidí, referuje o případu starší ženy, kterou v temné americké velkoměstské ulici přepadl neznámý muž s nožem v ruce. Tato starší dáma ho "vykolejila" tím, že mu řekla: "To jsem ráda, že jsem vás potkala.

Já jsem se už bála, že se mi něco stane." Zároveň ho požádala, zda by ji nepomohl nést těžkou nákupní tašku s odůvodněním, že je již dost stará a unavená.

Útočník obvykle předpokládá zcela určitou reakci napadeného. Pro ni má připravený protiútok. Např. si připraví určitou formu útoku na svou oběť a očekává, že ta projeví strach a udělá zcela určitý obranný manévr. A právě tento strach je "vodou na jeho mlýn". Ustrašenost oběti dodává útočníkovi odvalu a sebejistotu (nadvládu). Útok pak přitvrdí a počítá s tím, že oběť "zjihne". Psychologická šetření ukázala, že agresori mají mimořádně vyvinutý smysl pro rozpoznání i sebemenších projevů strachu a bázně u druhých lidí. Odečítají je z celé řady jejich mimoslovních (neverbálních) projevů.

*Poznámka:* Ví se, že podobně jako člověk i např. pes má též mimořádně vyvinutý tento "smysl" pro diagnostikování obav a strachu a to nejen u druhých psů, ale i u lidí.

Ať tak či onak, útočník "vycítí", že napadený se bojí a má strach. A zde je druhá možnost zvládnutí těžké situace.

*Příklad:* D. T. Samuelová uvádí autentický případ ekologa, který se po těžké celodenní práci vrátil domů a byl ve svém bytě napaden třemi ozbrojenými muži. Ti vnikli do jeho bytu ve chvíli, kdy zavíral dveře. Na výzvu "peníze nebo život" se na ně klidně podíval a řekl jim, že on se dobrovolně stará o to, aby oni mohli žít v prostředí, kde se vzduch dá dýchat a voda pít, že se stará o nepořádek, který v této oblasti vládne, je za to bit na všech stranách, že je proto chudý jak kostelní myš - jak ostatně mohou sami vidět - že je k smrti unaven a potřebuje si odpočinout. Potom je slušně požádal, aby odešli - a oni ho beze slova poslechli.

### Nestavět se útočníkovi do cesty jeho možného úniku

Situace útočníka má ještě jednu charakteristiku, které je možno využít v jednání s ním. Útočník obvykle vnikne do bytu (objektu) "nelegální cestou". V případě nouze vidí jedinou možnost, jak se z této místnosti dostat - a to toutéž cestou, kterou přišel. Proto se např. kriminální policii v americkém městě Louisville radí: "Nikdy se nestavět do cesty útočníkovi, ale umožnit mu, aby mohl odejít tou cestou, kterou přišel." Nechávat mu volnou cestu k úniku! Útočník tak ztrácí pocit osobního ohrožení, "chycení se do pastí", který by ho mohl zbavit rozumných forem jednání a přivést k nepředloženému řešení situace.

### Situace napadeného

Situace, v níž se nachází napadený (oběť) není záviděníhodná. Charakterizuje ji strach. Nejen to. Obvykle se vedle strachu zrodí i zlost a vztek, nenávisť až zoufalství. Celý tento soubor tzv. negativních emocí ovlivňuje nejen tělesný, ale i psychický stav ohroženého. Ve strachu se ztrácí

logika. Myšlení je "tryskové". Člověka v této chvíli napadá "tisíce myšlenek najednou". Jsou však většinou nepřiměřené a nerozumné (iracionální).

Ukázalo se, že v reakcích na napadení jsou mezi lidmi značné rozdíly. Na jedné straně jsou lidé "tvrdí", které nic nevyvede z míry. Na druhé straně jsou lidé, kteří se v ráně blesku dostanou do situace "na infarkt". Jsou pak skutečně ideálními oběťmi podle útočnickova přání. Ukazuje se, že mezi nimi je více starších lidí než mladších, že je mezi nimi více žen než mužů. Tito lidé ve chvíli napadení strnou a znehybní (obrazně: chovají se jako myška, která stojí proti zmiji). Stanou se tak snadno manipulovatelnou obětí a útočnickovi se uleví.

Psychology zajímala i druhá skupina lidí, tj. ti, kteří tak snadno neztratí klid. Ukázalo se, že jde obvykle o tzv. "silné osobnosti", tj. o lidi se zdravým sebevědomím a zdravým kladným sebehodnocením. O lidi se silným "já". Takový člověk je "někdo" - někdo, kdo se tak snadno nedá zviklat, vyplašit a zpanikařit. D. T. Samuelová (1991) říká o těchto lidech: "Jsou to lidé, kteří mají své "já" hluboce zakořeněno v nosných morálních hodnotách. Jsou to integrované (ucelené) osobnosti. Svě osobnosti si váží více než svého tělesného přežití. Tito lidé zůstávají i pod pohružkou extrémního násilí plně lidskými bytostmi a vidí útočnicka, který je ohrožuje, jako lidskou bytost, a ne jako věc či psychicky abnormálního, brutálního jedince, neschopného normální lidské volby."

Postoj napadených (obětí) je - jak se zjistilo - do značné míry ovlivněn představami, které tito lidé získali z hromadných sdělovacích prostředků - televize, filmů a černých kronik v novinách. Diváci a čtenáři jsou tak zavaleni velkým množstvím příkladů jednání v situacích napadení a zaujímají pak díky nápodobě falešný postoj k tomu, co v takové situaci dělat.

Díky senzačním zprávám o napadení lidí lidmi v novinách atp. se falešně domníváme, že těchto napadení je daleko více než nehod na silnicích. Pravý opak je pravdou.

Podobně je možno se domnívat - díky zprávám z hromadných sdělovacích prostředků - že napadení neznámým útočníkem je "prototyp" násilného činu. I zde je skutečnost jiná. Statistiky např. ukazují, že v 70 % případů oběť svého vraha znala, že daný člověk byl napaden někým známým a ne neznámým útočníkem. Velice často byl napaden členem vlastní rodiny, případně příbuzným atp.

### Co dělat při napadení

#### 1. Nezpanikařit

Proč? Protože se ukázalo, že v situaci, kdy napadený "ztratí hlavu", je obvykle vše ztraceno.

#### 2. Nebát se

Nestylizovat se do podoby vyděšeného a ustrašeného králíčka, který před vlkem ustrne (dostane se do katatonického stavu).

#### 3. Nezvyšovat napětí

Neříkat nic a neudělat nic, co by útočnickovi mohlo dát podnět k tomu, aby si myslel, že se chystáme k protiútoky (ohrozit ho).

#### 4. Nejednat arogantně

Nechovat se mocensky a povýšeně. Útočnickovi za žádnou cenu ani slovem, ani beze slov (mimoslovně), ba ani jakýmkoliv činem nevyhrožovat.

#### 5. Neprovokovat útočnicka

Neironizovat ho ničím - ani úsměškem, ani pohledem, ani gestem. Ovládnout celý repertoár mimoslovních projevů. Nedat se za žádnou cenu vyvést z klidu.

#### 6. Neponižovat útočnicka

Nesnižovat jeho lidskou hodnotu. Nevidět v něm psychopata (psychicky nenormálního člověka - "blázna"), "zvíře" atp. Nepohrdat jím.

#### 7. Nestavět sílu proti síle

Neudělat nic, co by útočnickovi mohlo naznačovat, že se chceme bránit silou, úskokem, lstí, zbraní atp. Nesnažit se útočnicka zranit či zlikvidovat. Nevyhrožovat napětí a nepřátelství.

#### 8. Neudělat nic agresivního

Tlumit vlastní agresivní "choutky", "ukočírovat se". Nevybuchnout - ani slovem, ani činem, ani pohledem.

#### 9. Neuzavírat útočnickovi cestu k návratu

Nestavět se mu do cesty, nebýt mu překážkou k možnému odchodu či útěku z místa činu. Nechávat mu neustále volnou cestu k úniku. Za žádnou cenu mu tuto možnost "zmizet" nepřekazít.

### Jak tedy jednat při konfrontaci s násilníkem:

#### 1. Zachovat klid

Zcela prakticky: Nehýbat se. Zůstat stát. Zhluboka dýchat. Snažit se uvolnit všechny svaly. Zůstat tam, kde jsme. Chvíli nedělat "zhola nic". Pokud možno relaxovat (uvolnit se). Jednat přirozeně, jako by šlo o běžnou situaci - o setkání s člověkem známým (až přítelem).

#### 2. Vystupovat sebejistě

Ovládat se. Nepodlehout panice a vnuceným příkazům útočnicka. Jednat do určité míry "podle svého".

**3. Prokazovat respekt útočníkovi**

Jednat s ním jako s každým jiným člověkem, kterému jsme "dlužní" z titulu jeho lidství respekt, tj. úctu.

**4. Slušně ho pozdravit a mluvit s ním**

Hovořit s ním - jako s každým jiným člověkem - slušně a uctivě. Pozdravit ho - jako každého jiného člověka - klidným, zřetelným a pokud možno hlubším hlasem. Pomalu a hlasitě. Pokusit se navázat s ním rozhovor - dialog a v něm mu pomoci řešit jeho těžkou situaci. Přitom dělat vše, aby se on nedostal do situace, kdy by měl pocít, "že ztrácí svou tvář". Snažit se ho přesvědčit, že vám může důvěřovat, že to s ním nemyslíte zle.

**5. Empatie a sympatie**

Nestačí jen zdržet se projevů antipatie. Je třeba útočníkovi dát najevo, že s ním cítíte, že chápete, že je v těžké emocionální situaci. Snažit se vžít se do jeho "kůže" a pochopit, jak mu asi je. Vidět svět "jeho očima" - jak asi on ho vidí a jak asi on prožívá svou životní situaci.

**6. Snažit se mu pomoci**

Být mu nápomocen - nejen zdánlivě, ale opravdově. Snažit se mu pomoci v řešení situace, do níž se dostal - jako se snaží lékař pomoci zraněnému pacientovi. Např. navrhnout mu řešení, které by bylo pro oba (oběť i útočníka) přijatelné. Projevit dobrou vůli.

**7. Jednat zrale**

Tak jako jsou nezralé projevy - např. nerozumného mládí - tak existují i zralé projevy dospělých lidí - zralé osobnosti. Takováto zralá osobnost je si vědoma svých možností i omezení. Vidí - vzdor všemu - v druhých lidech nejen jejich zápory, ale i jejich klady (dovede je nalézt). Vidí dokonce i možnost proměnit to zlé v nich v dobré. Tato zralost osobnosti dává člověku odvahu a moudrost jednat uvážlivě i ve zdánlivě zcela ztracených situacích.

**8. Být "někým"**

D. T. Samuelová (1991) říká: "To je vlastním znakem opravdové nebojácnosti, když jsme "někým". Je v tom pramen sebedůvěry a instinktivního soucítění s útočníkem. Projev nebojácnosti není stereotypem jednání (navykou a naučenou reakcí). Právě naopak. Pravá nebojácnost je vždy individuální. Je jedinečným řešením situace, neobvyklým řešením překvapivým činem nepředvídatelnou reakcí. Pravá nebojácnost se staví k napadení a násilí autenticky - osobním projevem zralé osobnosti" (str. 35).

**Závěr kapitoly**

V této kapitole jsme hovořili o soutěžení, soupeření a spolupráci, o snaze nad druhým zvítězit i o snaze vycházet s druhými lidmi v dobrém. Mohlo by se zdát, že autor klade příliš velký důraz na spolupráci a k soutěžení či soupeření se staví odmítavě. Ukazuje se však, že věc není zdaleka tak jednoduchá.

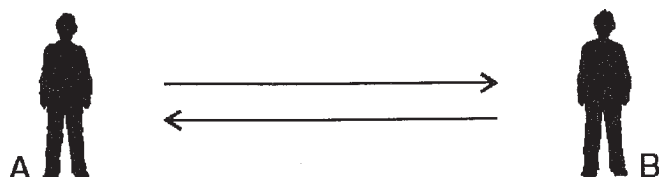
Nad rovinou soupeření a spolupráce je totiž ještě jedna, vyšší rovina. Tou je oblast hodnot, cílů a životního zaměření. Ta rozhoduje o tom, je-li na místě (vhodné či nevhodné) zvolit v daném případě soupeření nebo spolupráci.

Např. za doby 2. světové války bylo možno spolupracovat buď s Hitlerem nebo s těmi, kdo byli proti němu. Zaměření daného člověka rozhodovalo o tom, zda bude spolupráce v daném případě hodnocena jako něco kladného nebo záporného. Obdobně tomu bylo s nepřítelstvím. I tam šlo o to, na čí straně kdo stál. Podle toho mohly být nepřátelské projevy viděny buď ve spolupráci nebo soupeření. Nepřítel byl viděn jedněmi jako ten, kdo stojí proti Hitlerovi, druhými naopak jako ten, kdo spolupracoval s odbojem.

V podnikání a obchodě nejde obvykle o tak extrémní situace. A přece i zde hodnota spolupráce či soupeření závisí na celkovém zaměření. Např. mohu-li s tím, co podnik dělá, souhlasit, pak se mohu s klidným svědomím zařadit do spolupráce s těmi, kteří podnik vedou, i s těmi, kteří v něm pracují. Půjde-li mi např. o tři výše uvedené etické hodnoty: odpovědnost, spravedlnost a laskavost, a podniku o to půjde také, pak to (tato harmonie hodnot) může vést k mému mimořádnému pracovnímu úsilí.

## 5. Jak hovořit s lidmi

V předcházející kapitole jsme viděli, že mluvení s lidmi je součástí téměř každého našeho jednání s nimi. Má-li tedy být naše jednání s nimi skutečně dobré a úspěšné, mělo by být i naše mluvení s nimi dobré a úspěšné.



### Obr. 8 Sociální komunikace

*Sdělování, sdílení, mluvení atp. je oboustrannou záležitostí. Role hovořícího a naslouchajícího se v průběhu setkání mění, avšak vždy jde o oboustrannou záležitost.*

Našimi rozhovory a naším mluvením se zabývá řada oborů. Od nauky o řeči - lingvistiky, gramatiky, stylistiky, fonetiky atp. až po sociální komunikaci. Autor se těmito otázkami soustavně zabýval a podal přehled nejpodstatnějších věcí v souborné práci (Křivohlavý, 1988). Pro ty, kteří nemají čas či možnost se s ní seznámit, vybral zde - v úvodu do kapitoly o tom, jak hovořit s lidmi - deset nejdůležitějších věcí. Jsou obsaženy v následujícím desateru.

### Falešné představy o našem mluvení

Proč je zde použito termínu "falešné", když se hovoří o našich představách o sociální komunikaci?

Něco může být správné či špatné. Termín "falešný" je však jiného druhu. Chce vyjádřit něco jiného. Co?

Vezměme např. **falešnou tisícikorunu**. Čím se liší od té, která je správná? Vypadá jako ta správná. Má stejnou velikost, barvu, obrázky atd. Od té správné se však falešná tisícikoruna liší třeba jen jedním jediným detailem - např. nemá vodotisk. Díky tomu je to bezcenný kus papíru.

**Falešný člověk.** I ten vypadá jako druzí lidé. Dělá např. dojem spolehlivého a důvěryhodného člověka. Jednou však zklame. Projeví se nedůvěryhodně. A díky tomu se ukáže, že to je darebák, kterému se nedá věřit.

V našich představách o naší sociální komunikaci existují také takové falešné představy. Vypadají jako správné a důvěryhodné. V praxi se však mnohokrát ukáže, že vzdor tomu, že na první pohled vypadají jako správné, je v nich drobný zádrhel. V jejich slovní formulaci je např. jen

jedno jediné slovíčko jiné - falešné. Díky tomu nás pak takováto falešná představa může přivést na zcestí. Proto uvádíme následujících deset falešných představ o naší sociální komunikaci vždy se správnějším zněním, abychom se tak snadno jejich "drobnou vadou" nedali svést.

### Desatero falešných představ o tom, jak spolu mluvíme:

#### 1. Není pravda, že je možné nekomunikovat.

Spíše je pravda, že všude tam, kde spolu dva lidé přijdou do styku, i když si nic neřeknou, přece jen si něco sdělí.

#### 2. Není pravda, že spolu mluvíme jen slovy.

Spíše je pravda, že tzv. mimoslovní - neverbální komunikace tvoří více než 90 % všeho toho, co si sdělujeme.

#### 3. Není pravda, že slova a mimoslovní sdělení jsou vždy tím nejdůležitějším, co si sdělujeme.

Spíše je pravda, že třetí informační kanál - tj. to, co děláme, případně neděláme a dělat bychom měli, jak se chováme a jak jednáme - je často tím nejdůležitějším sdělením.

#### 4. Není pravda, že záleží jen na obsahu našeho slovního sdělení a na tom, jak to řekneme, že nezáleží.

Spíše je pravda, že způsob, jak říkáme to, co říkáme, dotváří obsah našeho slovního sdělení - a paralingvistika i rétorika mají své dobré místo v sociální komunikaci.

#### 5. Není pravda, že umění mluvit je všemocné.

Spíše je pravda, že umění naslouchat má též svou hodnotu a ten, kdo nemá, co by hodnotného sdělil, to nezakryje sebedokonalejším rétorickým či hereckým uměním.

#### 6. Není pravda, že si nutně musíme rozumět, když spolu mluvíme česky.

Spíše je pravda, že si každý z nás pod každým slovem, které známe, představuje něco do určité míry jiného. Potvrzuje to např. tzv. semantický diferenciál měřící odlišnost významu slov v dimenzích: aktivní - pasivní, dobrý - špatný a silný - slabý.

#### 7. Není pravda, že druzí lidé slyší přesně to, co já říkám.

Spíše je pravda, že přesněji slyšíme to, co slyšet chceme, a méně přesně slyšíme to, co slyšet nechceme. Svou roli zde hraje i anticipace - předjímání obsahu sdělení.

**8. Není pravda, že věta přesně vyjadřuje to, co si myslíme.**

Spíše je pravda, že věta, kterou vyslovíme, jen přibližně vystihuje bohatost toho, co máme na mysli, a význam sděleného je pro naslouchajícího jiný než pro toho, kdo to vysloví.

**9. Není pravda, že slova jsou jen slova - jen "vzduch" a nic víc.**

Spíše je pravda, že slovem se můžeme dotknout sebevědomí a cti druhého, že ho můžeme slovem píchnout i popíchnout, urazit a zranit. Na druhé straně je pravda, že slovem můžeme člověka potěšit, povzbudit a postavit ho - obrazně řečeno - na nohy.

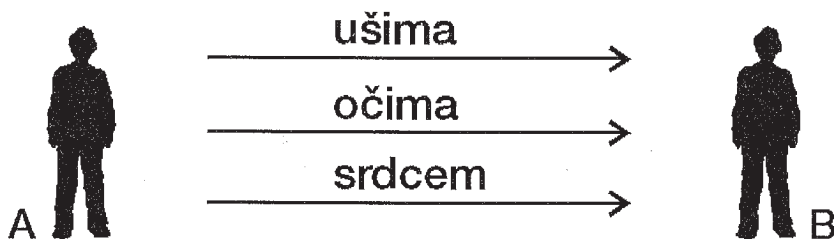
**10. Není pravda, že si slovy sdělujeme jen "holá fakta" a nic víc.**

Spíše je pravda, že každé naše sdělení obsahuje i sdělení postoje k tomu, co říkáme, i k tomu, s nímž hovoříme.

**Umění druhému naslouchat**

V celé této kapitole se chceme zabývat tím, jak hovořit s partnerem či partnerkou. Mnoho pozornosti zde bude věnováno tomu, jak "mluvit" - a jak mluvit dobře. Vzdor tomu však chceme začít kapitolkou o umění naslouchat. Proč?

Jsou lidé, kteří nejdříve mluví a teprve potom myslí. O efektivitě jejich mluvení není pochyb. Jsou však i jiní, kteří dodržují správnější postup. Nejprve myslí a teprve potom otevřou ústa. Mezi nimi jsou však někteří, kteří si sice "něco myslí", avšak - jak se později ukáže - ono to není "ono". Myslí si "své" o partnerovi či partnerce - a pravda je jiná. Zapomněli totiž na první krok v rozhovoru. Tím není "mluvit", ale "naslouchat". Proto i zde věnujeme první část této kapitoly o tom, jak hovořit s lidmi, umění naslouchat.

**Obr. 9 Naslouchání**

Nejde jen o to slyšet, co druhý říká, ale být aktivním posluchačem a chápat, porozumět, tj. správně interpretovat to, co nám partner sděluje. Toto naslouchání se děje třemi komunikačními kanály: ušíma, očima, srdcem.

**Umění naslouchat**

*Motto: "Naslouchání může někdy více posloužit než mluvení."*

*Dietrich Bonhoeffer*

*Motto: "Mnozí z nás si myslí, že jsme lepšími posluchači, než ve skutečnosti jsme."*

*Michael Jacobs*

*Motto: "Porozumět hledisku druhé osoby ještě neznamená s ní souhlasit."*

*R. Fischer a W. Urey*

Existuje umění mluvit. Existuje však též i umění naslouchat. Toto umění naslouchat předchází umění mluvit. Do značné míry je však též podmiňuje a ovlivňuje. Ten, kdo neumí naslouchat, podle toho mluví. Moc mu to mluvení však nepomáhá. Efektivní - úspěšné moc není. Nemůže jím být, protože mu něco podstatného chybí. A toto podstatné do značné míry dodává právě umění naslouchat.

**Co znamená naslouchat**

V češtině máme dvě sobě významem dosti podobná slova: slyšet a naslouchat. Čím se od sebe liší?

**"Slyšet"**

je termín, s nímž se setkáme ve fyziologii (nauce o tom, jak nám funguje naše tělo). Je to fyziologický jev. Příslušné oddíly fyziologie hovoří o ústrojí sluchu - vnějším a vnitřním uchu, o transformaci akustických vln v bioelektrické impulsy, o jejich předávání prvním přepojovacím jádrem - jakýmsi relé (nucleus cochlae) atp. To je slyšení.

**"Naslouchat"**

znamená správně rozumět tomu, co se říká. Je to termín psychologický. Týká se interpretace slyšeného - toho, jak si vykládáme to, co slyšíme. Zde již nejde o to zachytit, co se říká, ale o to správně porozumět tomu, co se nám říká. A o to jde při naslouchání v rozhovoru především.

Proč se mluví o "umění naslouchat"? Každé umění - i umění mluvit a naslouchat - má v pozadí dvě složky: určitou míru vrozených schopností, talentu, a určitou míru cvičení. Houslista typu Josefa Suka, Čeňka Pavlíka atp. si při narození přinesly "do vínku" určité schopnosti (talent). Tento talent však umění hrát na housle sám nevybudoje. Je k tomu třeba učení, cvičení, pěstování tohoto talentu. Podobně je tomu i s uměním naslouchat. I zde je zapotřebí vrozené schopnosti cvičit. Potíž je však v tom, že máme umělecké školy pro houslisty, ne však pro

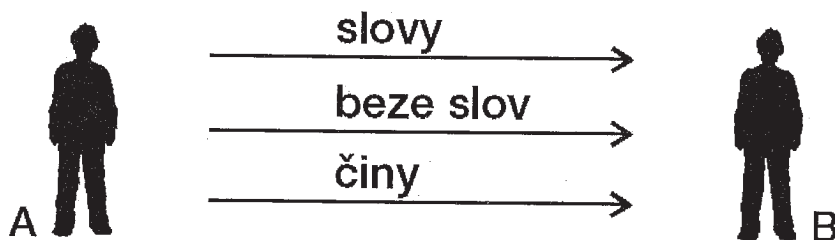


pěstování umění naslouchat (opomeneme-li kursy, které se dnes již i u nás konají). Situace je ještě komplikovanější. Mluvit nás učí ve škole po celou dobu našeho mládí. Kdo nás však učil naslouchat?

### Jak naslouchat?

Když jsme hovořili o tom, jak si navzájem něco sdělujeme, řekli jsme, že si to, co si sdělit chceme, **sdělujeme**, "říkáváme" **třemi různými "komunikačními kanály"**:

- slovy - verbální komunikací,
- mimoslovně - neverbálně,
- činy - tím, co děláme, jak se chováme a jak jednáme.



### Obr. 10 Sdělování

*Když se sejdeme, pak si navzájem něco sdělujeme třemi "kanály" nejen slovy, ale i neverbálně - mimoslovně a tím nejdůležitějším komunikačním kanálem, tj. tím, co děláme a jak se chováme - svými činy.*

### Naslouchání probíhá též třemi "komunikačními kanály":

- nasloucháme ušima - tomu, co se říká,
- nasloucháme očima - viděním toho, co se např. mimoslovně sděluje,
- nasloucháme "srdcem" - tomu, co je za tím, co je řečeno slovy.

### Jak s námi lidé hovoří?

Když s námi někdo hovoří, je možné si všimnout, že přitom zaujímá různý postoj. Tzv. transpersonální škola v psychologii komunikace rozlišuje tři odlišné postoje hovořícího:

#### - Mluví s námi jako otec s dítětem:

Při hovoru se stylizuje do role staršího, chytřejšího, zkušenějšího atp. Je to možno odečítat ze způsobu jeho hovoru. Nasloucháme mu a máme pocit, že stojíme jako dítě před starším otcem - někdy přísným, jindy laskavým, ale vždy zkušenějším, starším a "nadřazenějším" nad námi.

#### - Mluví s námi jako dítě s otcem:

I tento hovor má svou charakteristickou formu. Dítě se více ptá než dospělý, jinak se přitom tváří, když s námi mluví. Jednou je vzdoro-

vité a trucovité, jindy nám naopak dává najevo, že jsme pro něho autoritou atp.

#### - Mluví s námi jako dospělý s dospělým člověkem:

Zde jde o tzv. "partnerský" rozhovor - rozhovor rovného s rovným. O dialog typu "já pán - ty pán". Rozhovor, kdy je možné cítit oboustrannou úctu (respekt jednoho k druhému).

### Co nám říká ten, kdo s námi mluví?

Podíváme-li se na obsah toho, co je nám v rozhovoru sdělováno, pak vidíme, že je to možno rozdělit do tří skupin:

- a) Říká nám, co si myslí.
- b) Říká nám, co cítí - jaké emoce prožívá.
- c) Říká nám, co chce - čeho se snaží dosáhnout.

### Podívejme se na tyto tři druhy sdělení poněkud blíže.

#### A) Říká nám, co si myslí

Psychologové zde hovoří o tzv. kognitivních aspektech řeči, tj. o poznávacích momentech. Dalo by se to vyjádřit přibližně i termínem "sděluje nám informace". Které druhy informací nám tedy náš partner sděluje?

#### Sděluje nám fakta

Faktem se rozumí údaj o něčem, co reálně existuje, co má nejen své místo a čas, ale i svůj rozměr, kvalitu, charakteristiku atp. Říká-li nám někdo, že hora Milešovka v Českém středohoří je 835 m vysoká, sděluje nám fakt - je to "faktické sdělení".

#### Sděluje nám myšlenky

Myšlenkou se rozumí vzájemný vztah mezi dvěma či více fakty. Řekne-li někdo, že uvedená hora (Milešovka) je sopečného původu, je to myšlenka, neboť spojuje dvě fakta - danou horu a odkaz na sopečnou činnost.

#### Sděluje nám, co si myslí o sobě

Ať chceme nebo nechceme, když s někým hovoříme, pak mu sdělujeme nejen fakta a myšlenky o tom či onom, ale též své představy o tom, co si myslíme sami o sobě, za koho se považujeme, jak si sami sebe ceníme, jak se hodnotíme. Řekne-li někdo např. "Já si myslím...", pak nám tím nejen říká, co je věcným předmětem jeho sdělení, ale i to, že "on" si to myslí a tím nám říká i to, kým je.

#### Sděluje nám, co si myslí o nás

V tom, co od druhého slyšíme, není jen informace o tom, za koho se považuje. Je v tom i sdělení "za koho považuje nás." To nám může sdělovat slovy - např. "myslím si, že tomu rozumíte...". Daleko častěji nám to však sděluje mimoslovně - svým postojem k nám (např. když se

na nás dívá "zvysoka"), svým pohrdavým výrazem obličej, jindy svým obdivným pohledem atd.

#### **Sděluje nám, co si myslí o našem vzájemném vztahu**

Když s námi někdo hovoří, vstupuje s námi do určitého vzájemného vztahu. Ten může být ve svých extrémech buď přátelský nebo nepřátelský (nemluvě o tzv. lhostejném vztahu). Když se s někým setkám, pak mu automaticky sdělují, do jakého vztahu s ním chci vstoupit a v jakém vztahu s ním chci být. I zde je to možné říci např. slovy: "Jsme přece přátelé, partneři," atp. Je to však též možné říci beze slov, mimoslovně, např. tím, jak blízko či daleko si od sebe stoupneme či sedneme, jak si podáme ruku, jak se na sebe díváme atp.

#### **Sděluje nám daleko více informací**

Uvedli jsme základní druhy informací, které je možné slyšet a vidět. V tom, co je nám sdělováno, můžeme "vycítit" daleko více. Např. můžeme vycítit, zda to, co nám říká, je pravé nebo hrané (autentické nebo předstírané), zda jsou to skutečná fakta nebo jen klišé (slova, která již ztratila svůj původní význam - když někdo řekne např. "ať se propadnu, jestli ..." atp.) Můžeme rozlišit upřímně míněná slova a tzv. fráze - společensky běžně užívané vazby, z nichž se vytratil hlubší význam (např. když nám někdo přeje "zdar" pozdravem "nazdar").

Když někomu nasloucháme, pak je možné zachytit nejen to, co je nám řečeno, ale i to, co řečeno nebylo - co bylo zamřeno. Když nám někdo např. vychvaluje určitý výrobek, hovoří o jeho přednostech a možnostech, můžeme si všimnout, že nám dosud neřekl, kolik bude stát, kam je možné se obrátit, když ho budeme potřebovat opravit atd.

#### **Co je důležité slyšet a co slyšet nemusíme**

Vše, co se říká, nemá stejnou "váhu" (hodnotu, důležitost atp.). Z toho, co jsme uvedli, vyplývá, že bychom nemuseli naslouchat tomu, co jsme nazvali termínem "klišé" a "fráze". Na druhé straně by nám však nikdy nemělo uniknout to, co nám kdo říká o sobě, o nás a o našem vzájemném vztahu. Oddělovat věci podstatné od nepodstatných není snadné - to nám zdůrazňoval již Jan Ámos Komenský. Řekl doslova, že to je "nejtěžší z věcí lidských". Zřejmě věděl proč a mluvil ze zkušenosti.

#### **B) Říká nám, co cítí**

Sdělování emocí (citového stavu) patří k tomu nejdůležitějšímu, co si při setkání s někým sdělujeme. Je však třeba připomenout, že si to jen málokdy sdělujeme slovy. Vyjadřujeme to nejčastěji mimoslovně - např. výrazem svého obličej (mimikou). Sdělujeme to svými pohledy (řečí očí). Dáváme to najevo svými pohyby, gesty a postoji.

#### **Sdělujeme si své postoje**

Postoj je o stupeň složitější psychologický jev než představa. Dá se říci, že postoj je představa spojená s určitým osobním příklonem nebo odklonem. Např. můj postoj k zadlužení podniku může být "příklonem" nebo "odklonem" podle toho, zda jsem pro nebo proti. Podobně tomu může být s mým postojem k autu určité značky, k určitému technologickému postupu, obchodu, podniku atp. Zjistit tento "příklon" či "odklon" patří k velmi důležitým věcem naslouchání.

#### **Sdělujeme si názory**

Názor je ještě o stupeň složitější psychologický jev než postoj. Zde je již emoce "zakořeněna". To, co říkám, je již "mé" - mé osobní, vlastní, citově přivlastněné. Když se toho dotkneš, bolí mne to. Platí však i opak! Když vyjádříš stejný názor jako mám já, "těší" mne to. Proto je zapotřebí tak velkého taktu v jednání s druhými lidmi všude tam, kde se dotýkáme jejich osobních názorů.

#### **Sdělujeme si svá přesvědčení**

Jsou-li mé názory "mým vlastnictvím" - a jsem podle toho na ně citlivý - pak u přesvědčení je to ještě o stupeň intenzivnější. Přesvědčení je něčím, co leží - obrazně řečeno "v hloubi srdce". Svými kořeny sahá bezprostředně až k vlastnímu jádru naší osobnosti - k našemu "já". To znamená, že dotknout se přesvědčení určitého člověka je třeba chápat jako dotknutí se "zřítelnice jeho oka" (tj. nejcitlivějšího místa jeho osobnosti). Proto je třeba tak citlivě naslouchat všemu, co nám může něco říci o tom, jaké přesvědčení v té či oné věci má člověk, s nímž jsme v rozhovoru.

#### **Sdělujeme si emoce pravé i emoce hrané**

Podobně jako je tomu u slov a tzv. kognitivních (myšlenkových) sdělení, je tomu i u sdělování emocí. I ty mohou být pravé (autentické) nebo hrané (nepravé - jen předváděné, jako na divadle). Odlišit od sebe to, co je pravé a co je hrané, patří k vrcholům umění naslouchat.

#### **C) Říká nám, co chce**

Pokud jde o kognitivní (myšlenková) a emocionální (citová) sdělení, není to s námi obvykle tak zlé. Díky bohatým životním zkušenostem jsme se je naučili rozeznávat. Obtížnější je to tehdy, jde-li o rozpoznání záměrů druhého člověka.

#### **Sdělování zjevné a skryté**

To, oč se někdo snaží a čeho chce dosáhnout, nám může být sděleno výslovně. Nebývá to však tak často. Daleko častěji je to všelijakým způsobem zamaskováno, zastřeno, zamřeno a my se musíme pracně dohadovat, oč danému člověku vlastně jde. Dobře to vyjadřují anglické

termíny "overt" a "covert" - sdělení přímočará (otevřená) a něčím zakrytá (zatajená).

Když jsme hovořili o různých druzích naslouchání, mluvili jsme o naslouchání ušima a očima. Pro rozpoznání toho, oč partnerovi jde, jsou tyto kanály důležité. Nejdůležitějším se však zdá třetí kanál - naslouchání "srdcem". Ten je daleko těžší definovat. Někteří autoři zde hovoří o naslouchání "třetím uchem". Jiní mluví o "basové linii hovoru" - o spodních tónech mluveného slova. Často se hovoří o empatii - soucítění jako o možnosti dopátrat se toho, oč jde druhému člověku. I zde jsme u jednoho z hlavních momentů umění naslouchat.

### Pět rovin našich rozhovorů

Setkáme-li se s někým a hovoříme-li s ním, pak je možno ten druh rozhovoru, který vedeme, zařadit do některé z následujících "rovin" rozhovoru:

#### 1. Plytký rozhovor

Povrchním či plytkým se nazývá ten rozhovor, v němž slyšíme obvykle jen klišé a fráze, tj. sdělení, která častým používáním ztratila smysl a význam. Nazývá se jím i ten rozhovor, v němž vztah mezi hovořícími je možno vyjádřit termíny "lhostejnost a apatie". Kolikrát jím je např. náhodné setkání, kde slyšíme z obou stran jen fráze typu "jak se ti daří?" a "jak se daří tobě?" a přitom cítíme, že opravdový zájem o to, jak se druhému daří, je minimální.

#### 2. Faktický rozhovor

V rozhovoru můžeme dojít k fázi, kdy se jedná jen a jen o fakta. Vše ostatní jde v té chvíli stranou. To, co se říká, by bylo možno (lépe) provést "dialogem" mezi dvěma počítači. Nejde o dohadování nebo smlouvání. Ne. Jde jen o sdělování informací, fakt a údajů k určitému tématu (problému).

#### 3. Výměna představ, názorů a postojů

Daleko hlubšími než výše uvedené dva druhy rozhovorů jsou ty, v nichž jde o vzájemnou konfrontaci představ, názorů a postojů. Sem již spadají různé formy dojednávání smluv a dohod, jednání typu smlouvání atp. Takovýto rozhovor je daleko náročnější na všechny zúčastněné. Je náročnější jak na myšlenkovou činnost, tak i na emocionální stránku aktivity.

#### 4. Hluboce emocionální rozhovor

Jsou rozhovory a rozhovory. Ten, kdo je zvyklý - jako např. učitel ve škole - vést řeč převážně v kognitivní (myšlenkové) sféře, je překvapen, když se dostane do situace, kde "prim" hrají emoce. Podobné překvapení zažije ten, kdo je zvyklý na dohadování a domlouvání,

věcné řešení problémů a smlouvání, když se octne tváří v tvář výrazně emocionální situaci. Tak tomu je např. tam, kde se někomu něco stane - při autonehodě, při náhlém onemocnění, případně ještě těžší životní situaci. Zde se najednou ukazuje, že "slova" nestačí a empatie, (soucítění) je hlavní formou sdělování.

### 5. Dialog

Termínem "dialog" se vyjadřuje podstatně hlubší forma rozhovoru než jen běžné mluvení. Doslova zde slyšíme "dia-" skrze a "logos" - slovo. Obrazně řečeno: tak, jako "skrze" políčko diapositivu, případně okénko filmového pásu "nahlédáme" něco, tak i "skrze slovo" - tj. to, co se verbálně sděluje - prohlédáme k tomu, co je hlubší, vyšší a obtížně vyjádřené. K takovému dialogu, tj. vzájemnému dopátrávání se toho, "jak se asi věci mají", nedochází moc často. Dochází k němu mezi lidmi, kteří si "beze slov" rozumějí (viz kapitolu "Mlčení s TGM" v knize Karla Čapka "Rozhovory s TGM"). Takový rozhovor typu dialogu patří k tomu nejvzácnějšímu, s čím se můžeme v sociální komunikaci setkat.

### Těžkosti a překážky našich rozhovorů

Denně vedeme nespočet rozhovorů s různými lidmi - v práci, doma i v mimopracovní aktivitě. Některé z nich jsou radostí. Jiné prožíváme s jinými pocity. Řada negativních zážitků je způsobena tím, že se nám rozhovor nedaří. Příčiny toho je možné hledat jak na vlastní straně, tak na straně partnera. Tyto těžkosti se nás mohou týkat, když jsme v roli hovořícího, nebo tehdy, když jsme v roli naslouchajícího účastníka rozhovoru. Podívejme se na některé z těchto druhů těžkostí.

#### Těžkosti na straně toho, kdo povídá.

Těžkost působí, když ten, kdo mluví:

- mluví nesrozumitelně, monotónně, únavně a zdlouhavě,
- nepřináší žádnou novou informaci a stále opakuje totéž,
- neustále používá frázi a klišé,
- hovoří autoritářsky - namyšleně (dominantně - panovačně),
- používá cizích, nám neznámých slov (odborných výrazů),
- mluví jako gejzír (příliš rychle) a my ho nestačíme sledovat,
- mluví chaoticky - plete "páté přes deváté",
- neustále vnáší do rozhovoru napětí,
- zachovává kamennou tvář hráče pokeru,
- přitom, když mluví, se dívá jinam (např. z okna)
- zarytě mlčí a neodpovídá na žádný náš dotaz,

- neustále se "záhadně" usmívá, ve tváři má úsměšek či se nám přímo vysmívá,
- je ve stresu, případně až v šoku (nervovém otřesu),
- neustále mění téma rozhovoru,
- je příliš vzrušen (chová se jako hysterik či hysterička),
- zahrnuje nás hranou přízní (např. nás příliš chválí),
- to, co říká a jak se chová, "hraje" - nemyslí to vážně,
- neustále něco zamlčuje, tají, simuluje, disimuluje a maskuje atp.

### Co dělá řeč srozumitelnou?

#### 1. Jednoduchost

- používání krátkých vět,
- používání posluchači srozumitelných a známých výrazů (slov),
- názornost podání,
- překládání pro posluchače pravděpodobně nových a neznámých termínů do "srozumitelštiny",
- vysvětlování "tajů" posluchači srozumitelným způsobem,
- dodržování pravidel o dělení přestávek a pauz v řeči,
- správné kladení větného i slovního důrazu,
- krátkost projevu (připuštění naslouchajícího k mluvení) atp.

#### 2. Přehlednost sdělení

- zřetelné ohlášení toho, o čem bude řeč,
- rozčlenění vlastního slovního projevu podle jednotlivých témat,
- logická vazba slovního projevu,
- navazování nového na to, co bylo již řečeno,
- sumarizace - shrnutí nejpodstatnějších věcí, sdělení "v kostce" toho, co bylo předtím obsáhleji řečeno a rozvedeno atp.

#### 3. Výstižnost

- volba nejvhodnějších slov a vět ke sdělení určité věci,
- hovoření k věci a nechození dlouho okolo jádra věci,
- neustálé soustředění se na podstatné věci a vynechávání věcí nepodstatných atp.

#### 4. Podnětnost

- používání příkladů,
- využívání různých forem řeči - nejen hovořit větami oznamovacími, ale i tázacími atp.,
- nevyhýbání se přímé řeči,

- vyhýbání se neosobnímu způsobu mluvy,
- používání modelů, příměrů a podobenství atp.

### Těžkosti a překážky hovoru na straně posluchače

- posluchač je "duchem mimo" - myslí na něco jiného, než je to, co mu druhý sděluje,
- posluchač slyší jen fakta a nechápe jejich souvislost,
- posluchač slyší jen to, co by chtěl slyšet (co je mu příjemné, příznivé a co souhlasí s jeho názory atp.),
- posluchač je v časové tísní a "neslyší", co je řečeno,
- posluchač něco "nechce slyšet" (např. to, co je mu proti mysli),
- posluchač má větší kapacitu než hovořící a "bloudí myšlenkami jinde",
- vztah naslouchajícího k posluchači je lhostejný (apatický), případně až nepřátelský (partnera nemá rád, případně ho až nenávidí),
- posluchač to nevydrží a skáče hovořícímu do řeči,
- posluchač se moc ptá či se ptá v nevhodnou dobu,
- posluchač nechápe, co je mu řečeno (je to pro něho "španělská vesnice") atp.

### Závěr kapitoly

Hovořili jsme o umění naslouchat i o tom, že je možno se tomuto umění přiučit. Autor pořádal řadu kursů o "umění naslouchat" a napsal pro tyto kursy - a nejen pro ně - "učebnici" (malou brožurku) nazvanou "Povídej - naslouchám" (Křivohlavý, 1993).

*K zamyšlení: "Ten, kdo není s to dostatečně dlouho a pozorně naslouchat druhému člověku, ten s ním bude za chvíli hovořit o něčem jiném a nebude si toho ani vědom."*

*Dietrich Bonhoeffer*

*K zamyšlení: "Protože jsem nenaslouchal člověku, s nímž jsem hovořil, nic jsem se nedozvěděl..."*

*Michael Quoist*

### Mluvíme spolu beze slov

Jedna z výše uvedených falešných představ o naší sociální komunikaci hovoří o tom, že není pravda, že spolu hovoříme jen slovy. Uvádí se tam, že zhruba asi 90 % toho, co si sdělujeme, jde jinou cestou - tzv. mimo-

slovním - nonverbálním "komunikačním kanálem". Není proto marné seznámit se s tím, jak spolu hovoříme beze slov - i když se chceme zabývat tím, jak spolu "mluvíme".

Je dobře "slyšet" i "vidět", co nám druhý člověk říká, i když k tomu sdělení nepoužívá slov, ale jiných forem tzv. mimoslovního sdělování. Je to dobré z toho důvodu, že chceme zachytit "celé" jeho sdělení - nejen jeho část, tj. nejen to, co říká slovy, ale i to, co nám sděluje jinak. Zároveň je dobré si uvědomit, že i my "vysíláme" desetkrát tolik sdělení mimoslovně v poměru k tomu, co řekneme slovy.

Ještě jeden důvod hovoří pro to, abychom se zabývali mimoslovním sdělováním. Mezi tím, co říkáme slovy, a tím, co si sdělujeme mimoslovně, může být soulad (harmonie). Může tomu však být i naopak. Mezi těmito dvěma komunikačními kanály může být nesoulad - disharmonie. Může být v tom, co nám sděluje náš partner - a to by nám nemělo ujít. Může být však i v tom, co sdělujeme my jemu. Aby tomu tak nebylo, je dobré podívat se na to, jak spolu mluvíme beze slov.

### Řeč beze slov

*Motto: "Mezilidská interakce vůbec nepřipomíná komunikaci, jakou kdysi umožnil vynález telegrafu (v němž jedno písmenko následuje druhé). Je to spíš orchestr, v němž všecho dohromady navzájem neustále souvisí."*

Vlastimil Vávra (1980, str. 45).

*Motto: "Interpretuje-li se lidské mluvení beze slov, je vždycky třeba značné střízlivosti. Porozumět mluvení beze slov se dá jedině pomocí podrobné kontextové analýzy."*

Vlastimil Vávra (1990, str. 114 a 45).

Řekneme-li "řeč beze slov" nebo "mimoslovní sdělování" či "nonverbální sociální komunikace", pak tím často (a nesprávně) myslíme řeč podobnou řeči našich slov. Tu řeč, kterou jsme zvyklí nejen slyšet, ale i v písemné formě číst. Řeč, která se - je-li zapsána strojem - skládá z písmen pěkně řazených za sebou. Je to představa falešná.

Řeč beze slov (nonverbální sociální komunikace) má jiný charakter. Je bližší řeči obrazů, maleb, soch a symbolů než řeči písmen. Je bližší řeči poezie než řeči logiky. Sděluje vždy celým obrazem - celkovou konfigurací přerůzných pohybových prvků atp. Např. konfigurací (složitým obrazem) výrazu obličeje, pohledu očí, pohybu rukou, celkového postoje, naklonění hlavy atp. Setkáváme se s ní např. přitom, když se s někým potkáme nebo když se s ním loučíme, při pozdravech, děkování, uklánění po umělecké hudební produkci atp. Výstižně o této mimoslovní sociální komunikaci hovoří ve své knize Vlastimil Vávra (1990).

Obraz, k němuž jsme přirovnali řeč beze slov, je složitým celkem - podobně jako např. obraz krajiny. I když jde - v případě obrazu - o celkový dojem, přece jen v něm můžeme pozorovat a rozlišit řadu detailů (např. jednotlivé barvy, čáry, plochy, předměty - nebo stromy, domy atp.). U řeči beze slov je tomu obdobně. I v ní existují určité prvky (detaily - v odborné řeči teorie informace tzv. komunikační kanál). **Obrazně je to možné přirovnat k "řeči" různých barev obrazu.** Autor jich napočítal deset v knize věnované speciálně nonverbální sociální komunikaci (Křivohlavý, 1988). Není marné uvědomit si je.

### Základní prvky řeči beze slov

#### 1. Mluvíme spolu pohledy

Setkáme-li se s druhými lidmi, pak jim něco říkáme tím, že se na ně podíváme. Na někoho se díváme častěji, případně i déle. Na jiného ne tak často a ne tak dlouho. Psychologové zde hovoří o tzv. objemu pohledů, tj. o celkové době zaměření očí na určitou osobu při daném setkání. Ukázalo se, že jsme schopni tento objem nám věnovaných pohledů velice citlivě vnímat a uvědomovat si ho. Jsme schopni i uvědomit si rozdíl mezi objemem pohledů určitou osobou nám věnovaným a objemem pohledů věnovaným druhým lidem v naší skupině. Ukázalo se, že existuje určitý vztah - určitá přímoúměrnost - mezi zájmem o danou osobu (s níž se setkáváme v dané společnosti) a objemem pohledů jí věnovaným.

Řeč očí se netýká jen zaměření pohledů na určité lidi. Týká se i pootvření víček, pohybů obočí, vrásek jak po stranách očí, tak u kořene nosu. Týká se i průměru zornice. I zde se zjistilo, že průměr zornice reaguje nejen na jas situace (ve tmě se zornice rozšiřuje), ale i na zájem o daného člověka. Je-li tento (emocionálně podbarvený) zájem velký, je velký i průměr zornic. Jde přitom o projev, který nejsme schopni ovládat svou vůlí. Obdivujeme-li někoho, prozradí to na nás velký průměr našich zornic. Opačně je tomu tam, kde se díváme na člověka, který je nám protivný. I tam to na nás prozradí zmenšený průměr našich zornic.

#### 2. Mluvíme výrazem obličeje - mimikou

Náš obličej je mimořádně složitým a bohatým zdrojem informací o našem emocionálním (citovém) stavu. Ať chceme nebo nechceme, z výrazů našeho obličeje se dá odečítat celá řada emocionálních stavů. Sedm z nich - podle studií autorské dvojice Ekman a Friesen - rozezná poměrně dobře každý z nás:

- štěstí - neštěstí,
- neočekávané překvapení - splněné očekávání,
- strach a bázeň - pocit jistoty,
- radost - smutek,
- klid - rozčilení,

- spokojenost - nespokojenost,
- zájem - nezájem.

Hovoříme-li o výrazech obličeje, pak je třeba říci, že jde jednak o tzv. pravé (autentické) výrazy emocí, tj. opravdové, skutečně v dané osobě probíhající city, jednak o tzv. hrané, tj. záměrně danou osobou představené výrazy. Ty je třeba od sebe odlišit. K této otázce se vrátíme dále, až budeme hovořit o smíchu, úsměvu a úsměšku.

### 3. Mluvíme gesty - gestikulací

Řekneme-li "řeč beže slov", pak si mnozí ihned představí řeč gest, případně posunkovou řeč hluchoněmých. Pravdou je, že řeč gest - tzv. gestikulace - je velice bohatou řečí. Jde v ní o pohyby, jejichž význam je definován danou kulturou. To znamená, že vertikální pokývnutí hlavy může znamenat v naší kultuře souhlas, kdežto v jiné (např. na Balkáně) naopak nesouhlas. Ukazuje se, že z hlediska bohatství gest nepatříme mezi nejbohatší národy. Stačí porovnat gestikulaci Itálů s naší vlastní gestikulací a je nám to jasné. A což teprve dostaneme-li se do styku s východoasijskými kulturami a máme-li možnost obdivovat gestikulaci Číňanů, Japonců, Korejců, Indů, obyvatel Malaisie atp.!

### 4. Mluvíme svými pohyby

Nonverbální sociální komunikace rozlišuje mezi gestikulací a tzv. kineziologií, tj. naukou o pohybech, jejichž význam není stanoven danou kulturou. Zde jde jednak o tzv. předmětné (operacionální - nástrojové) pohyby, jednak o mimovolné pohyby. Příkladem takového bezděčného pohybu může být škrábání se ve vlasech, pohlazení brady či nosu, složení až překřížení rukou na prsou v situaci, kdy se chceme do sebe uzavřít, až po rozhození rukou v situacích, kdy si nevíme rady atp.

Je možné pozorovat i rozdíly mezi tímto druhem pohybů - např. chůzí - mladých a starých lidí, mezi pohyby lidí zdravých a nemocných (např. ortopedicky nemocných), rozdíly v pohybové aktivitě lidí, kteří hovoří o věci, které rozumějí, a pohybové aktivitě lidí, kteří jsou ve značné nejistotě.

### 5. Mluvíme svými postoji a pozicemi

Hovoříme-li s někým, zaujmeme přitom oba dva určitou polohu. Např. oba dva stojíme. Přitom oba určitým způsobem nakloníme hlavu, někam dáme ruce, nakloníme tělo, i určitým způsobem umístíme nohy (např. v poloze vsedě, kdy to je výraznější). Tím, co uděláme s rukama a nohama, případně s hlavou a tělem - kam je dáme, jak je nakloníme atp., něco sdělujeme. Můžeme se k druhému člověku přiklonit nebo naopak se od něho odklonit. Můžeme mu tím dát najevo přízeň či nepřízeň - aniž bychom si toho byli vědomi.

Sociální psychologie si všímá tzv. kongruence a nekongruence postojů a pozic, tj. souhlasnosti nebo rozdílnosti konfigurace všech částí

těla. Je např. možné, že hovoří muž s mužem a oba mají ruce v kapsách. V obou těchto případech jde o souhlas (kongruenci) postojů: Vyjadřuje se jí i určitý souhlas názorů obou takto spolu stojících či hovořících partnerů. Jindy můžeme vidět, jak někdo, s nímž hovoříme, sedí a má ruce zkřížené na prsou. Co nám tím sděluje? Ukazuje se, že něco jako osobní uzavřenost, nepřístupnost názorům, které mu sdělujeme atd.

### 6. Mluvíme podáním ruky

Psychologové vidí v podání ruky tzv. haptický projev, tj. setkání "kůži na kůži". Jsou si přitom vědomi toho, že citlivost kůže je mimořádná a její informační kapacita větší než např. sluchu (o chuti a čichu nemluvě). Znamená to, že v dotyku typu "kůži na kůži" jsme schopni si sdělit neuvěřitelné množství informací. Proto tak naléhavě připomínají rodičům, aby se s dětmi mazlili a to od narození a nikdy nepřestali! Proto kladou takový důraz na haptický kontakt např. lékaře s pacientem (když jej drží za ruku, případně i pohladí ve chvíli pro pacienta mimořádně těžké atp.).

### 7. Mluvíme svým přiblížením se druhému člověku

Když se s někým setkáme, stoupneme si do určité vzdálenosti od něho. Psychologové zde hovoří o tzv. proxemice, tj. řeči našeho přiblížení či oddálení. Přitom rozlišují toto přiblížení či oddálení jednak v rovině horizontální (měří ho např. v centimetrech vzdálenosti mezi špičkami bot dvou proti sobě stojících lidí). Měří ho však i převýšením, tj. oddálením ve vertikální (svislé) rovině. Dochází k němu např. tehdy, když jeden partner sedí a druhý nad ním stojí.

Stojíme-li, pak je možno si představit, že kolem nás je určité mezikruží, do něhož se druhá osoba může postavit a vše je v pořádku. Emocionálně se nás to nikterak negativně nedotkne. Když však daná osoba nerespektuje toto mezikruží a přiblíží se k nám na menší vzdálenost (takže se nás skoro dotýká), pocítujeme to nelibě. Podobně nepříznivě vnímáme to, když si člověk, s nímž hovoříme, stoupne příliš daleko od nás. Ani to nám není příjemné. Celá věc je však komplikována tím, že situace setkání mohou být různého druhu. Může jít o tzv. veřejné setkání, kde kolem nás jsou lidé, kteří nás mohou pozorovat. Může však též jít o setkání intimní, kde nás nikdo jiný nevidí. Ukazuje se, že poloměr mezikruží je v této intimní situaci podstatně menší.

Jak je tomu tam, kde jeden stojí a druhý sedí? Ukazuje se, že tzv. "převýšení" očí, tj. rozdíl hladiny očí mých a tvých, hraje důležitou roli. Ten, kdo má oči výše, má automaticky "vrch" - pocit nadřazenosti nad tím, kdo sedí. To znamená, že tam, kde vedoucí podřízenému něco vytýká, nejedná správně, když zůstane sedět a návštěvu nechá stát. S ohledem na poznatky tzv. nonverbální sociální komunikace by měl návštěvu posadit a sám si stoupnout. Hovořilo by se mu lépe a působil by přiměřeněji. Svou zkušenost by nám k tomu mohli sdělit i lékaři. Ti

nabývají větší jistoty, když stojí nad ležícím pacientem. Mají též blíže k dětskému pacientovi, když se k němu skloní nebo ho vyzdvihnou tak, aby měli oči ve stejné rovině.

### 8. Mluvíme úpravou svého vzezření - svým zjevem

Doposud jsme hovořili o tom, co děláme, jak se chováme a jednáme. Ukazuje se však, že určité sdělení nese i úprava našeho zevnějšku - naše oblečení, náš účes atp. Co tím říkáme?

Tím, že zvolíme určitý druh oblečení, zařazujeme se automaticky do té společenské skupiny, pro níž je toto oblečení běžné (obvyklé). Příkladem nám mohou být uniformy. Tím, že si někdo oblékne určitou uniformu, automaticky se zařadí do určité skupiny lidí. Pravdou však je, že existují nejen "formálně definované" uniformy, ale i takové "uniformy", které si určité skupiny lidí bez příslušných předpisů stanoví. Příkladem mohou být "uniformy" typu džínů. Chce-li někdo vypadat mladě, dá tento svůj záměr najevo tím, že si oblékne džíny. Označí se jimi jako mladý či "rádoby mladý". Podobně je tomu s účesem. Je-li módou pro určitou skupinu mladých lidí mít dlouhé vlasy, pak ten, kdo do této skupiny patří či chtěl by do ní patřit, to dá najevo právě dlouhými vlasy.

### 9. Mluvíme úpravou svého prostředí

Nonverbální komunikace se netýká jen našeho jednání, případně našeho zjevu. Týká se úpravy prostředí, v němž žijeme. To znamená, že např. vedoucí dává architektonickou úpravou své kanceláře najevo "kým je". Snaží se tak odlišit od jiných lidí, kteří z architektonického hlediska mají "nižší úroveň". Pohled do kanceláří vedoucích (manažerů) v zahraničí ukazuje, kterým směrem se pohybuje tato tendence. Nejde již jen o mladou sekretářku v předpokojí a co největší plochu kanceláře (případně i "krásný" výhled z oken kanceláře), ale i o vlastní sociální zařízení, vlastní "jidelnu" atp.

K tomu, co v našem prostředí o nás něco říká, patří i auto. I zde se podle nepsaných společenských norem na první pohled pozná, kdo kým je nebo kdo by za "někoho" rád byl považován.

Ve světě se k tomuto druhu sdělení používá i řady dalších momentů. Patří sem např. pořádání "slavnostních party" v první řadě "u nás doma". Představíme tím druhým lidem vlastní dům v celé jeho kráse. I ten o nás něco "říká". Patří sem i schopnost uspořádat "na úrovni" slavnostní večeři. Není třeba podotýkat, že přivítání prvotřídního kuchaře, "ladění" jídel např. do stylu italské či španělské nebo čínské kuchyně a přesný časový program podávání jednotlivých chodů dotváří úroveň večera a tím i obraz hostitele.

### 10. Mluvíme spolu svrchními tóny řeči

Když zapíšeme to, co kdo říká, zjistíme, že řada momentů slovního projevu se nám ztratila. Zapsána máme všechna slova, avšak není

uvedeno např. jakou hlasitostí to bylo proneseno, na jaké tónové výšce hlasu to odeznělo, na která slova, případně na které pasáže řeči dal hovořící zvláštní důraz a kam položil přízvuk (nejen slovní, ale i větný). Unikla nám rychlost řeči - a ta též něco říká o tom, kdo mluví. Unikla nám plynulost či neplynulost řeči. Nedozvěděli jsme se, kde dělal hovořící přestávky atp. A to vše v mluvené řeči hraje roli.

Vezměme jako příklad dělání přestávek v řeči. Psychologové (s nimi i lingvisté i fonetici) hovoří zde o tzv. pauzách, tj. dlouhých přestávkách, trvajících minimálně jednu sekundu) a pomlkách v řeči, tj. poměrně krátkých přestávkách, trvajících maximálně jednu desetinu sekundy. Přitom se ukazuje, že kladení těchto pauz a pomlk je kriticky důležité pro porozumění mluvené řeči. Proč?

V řeči se vyskytují skupiny slov, které vyjadřují - třeba několika slovy - jeden jediný význam. Řekneme např. "Spojené státy americké" nebo "Českomoravská vysočina" či "daň z přidané hodnoty" atd. Je to vždy skupina slov, avšak ne ledajaká. Navzájem se doplňují tak, aby vyjádřily určitý "vyšší" význam. A ten by měl naslouchající pochopit. Hovořící by to neměl "kouskovat" - podobně jako nekouskuje podle písmen tištěné slovo, ale chápe je jako celek. Ukazuje se, že tam, kde se to podaří a daný člověk dělá správně pauzy v řeči, dobře mu rozumíme. Jak tomu pomoci?

Pro začátek stačí zapamatovat si, že pauzy, tj. dlouhé přestávky v řeči, děláme všude tam, kde je v psané řeči tečka, čárka, středník, dvojtečka atp. Děláme je i tam, kde je použito spojek "a, i, nebo, ani" ve významu slučovacím. A dělat bychom měli pauzy i všude tam, kde končí několik významem spojených slov (jako je to např. u výše uvedeného příkladu výrazu "daň z přidané hodnoty").

### Příklady neverbálních sdělení

#### Setkání přátel

Profesor Iraeneus Eibl-Eibesfeld studoval obrazy neverbálních projevů lidí, kteří se setkají - tzv. setkání přátel a nepřátel. Studoval je celkem v 11 různých kulturách, aby zjistil, co je na tomto obrazu setkání přátel charakteristického (jdoucího přes jazykové a kulturní bariéry). Co zjistil?

Celkový obraz přivítání přátel ukazuje, že se na něm podílejí jak pohyby, tak postoje, mimika i pohledy. Konkrétně: uvidění přítele se projeví vyzdvížením očních víček, vytažením obočí na krátkou dobu (jednu šestinu sekundy), zvrásněním obočí (vrásky se objeví jen na čele nad očima), zaměřením pohledu na partnerovy oči (přítelovy) a vztažením rukou. Dlaně obou rukou jsou přitom obráceny k přicházejícímu a ruce jsou prázdné. Jde o tzv. transkulturní neverbální projev. Je možno se jím domluvit s člověkem, jehož jazyk neznáme a o jehož kultuře nemáme ponětí. Přitom si můžeme být jisti, že jde o sdělení

přátelství, neboť při setkání nepřátel se tento neverbální obraz nikdy neobjevil.

### Vyjádření souhlasu

Když nám někdo telefonuje a něco nám sděluje, pak mu obvykle "skáčeme do řeči". Nejde o tzv. intruze, tj. "brání slova", ale o ujištění hovořícího, že mu nasloucháme. Říkáme "ano, ano" nebo "hm, hm" atp. Přitom to neříkáme náhodně, ale do pauz (dlouhých přestávek v řeči). Při mimořádném souhlasu mu dokonce skáčeme do řeči ještě desetinu vteřiny před začátkem pauzy. Dáváme mu tím najevo svůj vřelý souhlas.

Když nám někdo něco říká, nechováme se jako mramorová socha. Dáváme mu též svůj souhlas najevo. Jak? Kýváním či pokyvováním hlavy. I zde toto pokyvování hlavou není náhodné. Je zařazováno do pauz - přestávek v partnerově řeči. Přitakáváme mu. Dáváme mu najevo, že to, co on říká, je i náš názor, že s ním souhlasíme.

### Rozpačitost

V rozhovoru a jednání s druhým člověkem se může stát, že si najednou nevíme rady. Jsme rozpačití. Ať chceme nebo nechceme, dáváme partnerovi tuto svou rozpačitost najevo. Jak? Paleta neverbálních vzorů chování dávajících najevo rozpačitost je velká:

- někdo si mne bradu,
- někdo se tahá za vousy,
- někdo se škrábe za uchem,
- někdo se "drbe" na čele,
- někdo sáhne po cigaretě a obřadně si ji zapaluje,
- někdo si hryže nehty,
- někdo okousává tužku,
- někdo "saje vlastní rty",
- někdo si utírá rty, nos či bradu atp.

Vnitřní konflikt, nejistota a rozpačitost se tak dá vyjádřit různými způsoby.

### Zamyšlení

Jak se chováme, když se nad něčím zamyslíme? Ukazuje se, že i zde máme možnost vybrat si z bohatší palety neverbálních výrazů:

- hlava se skloní a oči se dívají do země,
- hlava se skloní a čelo se podepře rukou (ruka se pak opře např. o stůl, o koleno sedícího člověka atp.),
- oči se přivírou a ruka se položí holou dlaní na čelo,
- pohled se sklopí a prst (ukazováček) se položí přes ústa,
- obě ruce se zkrří před ústa,
- špička nosu se jemně tře mezi palcem a ukazováčkem.

### Distancování se od toho, co někdo dělá

Někdy je nám trapně, když jsme svědky toho, co někdo jiný ve skupině dělá či říká. Jak na to reagujeme?

- sklopíme oči, skloníme hlavu a oběma rukama, holými dlaněmi si zakryjeme obličej,
- mírně pokyvujeme hlavou do stran (sem a tam kroutíme hlavou),
- zůstaneme s otevřenými očima upřenými na danou osobu ("civět" či "zírat") atp.

Pocity trapnosti a snaha po oddělení se od dané osoby se obvykle neutají. Najdou výraz v té či oné neverbální podobě.

### Vyznačení teritoria

Setkáme-li se s někým a nechceme-li být přitom rušeni, pak dáváme druhým lidem v okolí najevo, že si nepřejeme být rušeni. Jak to děláme? Psychologové zde hovoří o "vyznačení uzavřeného území" (teritoria), sdělení "toto je naše místo" atp. Slouží tomu řada neverbálních projevů:

- dvojice se chytí kolem pasu či kolem krku atp.,
- dvojice skloní hlavy k sobě a natočí se k sobě,
- dvojice si přisune k sobě židle, natočí je a vytočením boků a zad k sobě "uzavře přístup do daného prostoru",
- rameny a lokty se uzavře "kolečko", např. spolu hovořících žen,
- skupina se semkne (těsněji k sobě přimkne - např. jako při fotografování atp.).

### Ponížení, potupení a zostuzení

Zdá se, že některé neverbální projevy degradace (ponižování) druhého člověka jsou transkulturní (srozumitelné přes hranice jazykových a kulturních bariér). Provádí se to např.:

- ťukáním ukazováčkem na čelo či na spánek (ve významu, že tam - v hlavě - asi není vše v pořádku),
- protáčením ukazováčku ve spánkové oblasti (naznačování kruhovým pohybem, že pravděpodobně v hlavě chybí některé "kolečko"),
- děláním "dlouhého nosu" (rozevíráním prstů jedné ruky od špičky nosu směrem k dané osobě),
- mávnutím ruky doprovázeným mírným záklonem hlavy a příslušným výrazem obličeje, vyjadřujícím odmítnutí.

### Vyhrůžky

Podobně jako projevy ponižování i neverbální projevy vyhrožování jsou "mezinárodní" - transkulturní. Projevuje se to:

- zdviháním pěstí a hrozením směrem k napadené osobě,
- máváním rukou směrem k napadené osobě s rukou v pěst či otevřenou dlaní,



- "ceněním" zubů,
- zvýšením hlasitosti slovního projevu,
- zvýšením tónové výšky hlasového projevu,
- ukazováním "operací", které vyhrožující chce provést - např. "zakrou-  
tím ti krk" nebo "uškrťm tě" nebo "rozsekám tě" atp.,
- hrození ukazováčkem ("ty, ty, ty!").

### Lhaní

Ve styku s druhými lidmi se můžeme setkat s tím, že nám někdo neříká pravdu. Chce nás oklamat nepravdivou výpovědí. Při tomto slovním (verbálním) projevu se však též určitým způsobem chová neverbálně.

Jak?

V pokusech se zjišťovalo, jak se chovají např. mladé zdravotní sestry, které měly pacientům sdělovat nepravdivou, avšak lépe přijatelnou diagnózu (tzv. pia fraus - milosrdnou lež). Nevěděly však, že "pacientky" jsou ve skutečnosti za pacientky převlečené starší zdravotní sestry. Co se ukázalo? Tyto sestřičky se při sdělování "lži" chovaly tak, že:

- natáčely se k oslovené ne čelem, ale bokem,
- při sdělování nepravdivé informace se na pacientku nedívaly,
- koordinace jejich pohybů (např. obou rukou) byla při lhaní narušena.

Tyto informace je však třeba brát s rezervou. Jiné pokusy, tentokrát provedené ve školicím středisku pro výchovu obchodníků, ukázaly, že se výše uvedený neverbální "naivní" projev dá překrýt "otrlým" neverbálním projevem. Úkolem studentů zde bylo přesvědčovat zákazníka, že prodávaný výrobek je "výtečný" - i když se předtím seznámili s posudkem odborníka, který hovořil o opaku. Studenti vzali úkol za otázku své profesionální zdatnosti a chovali se tak, že:

- při hovoru se zákazníkem se k němu stavěli čelem,
- očima sledovali po celou dobu (100 % času rozhovoru) zákazníkův obličej,
- měli dokonalou souhru rukou.

Jak poznat, že nám někdo lže? Záleží zřejmě na jeho morálním profilu. A přece se ukazuje nadějná cesta. Paul Ekman fotografoval obličej lidí při mluvení pravdy a při lhaní. Když tyto fotografie v ose obličejů rozstříhl a porovnával obě poloviny, tak zjistil, že při lhaní i "profesionální lháři" mají výrazněji nesouměrný obličej. Jak však v běžném životě rozeznat zvýšení nesouměrnosti obličejů?

### Snaha zalíbit se

Může se stát, že se setkáme s někým - ať je to muž nebo žena - kdo se nám chce přiblížit. Chce se nám zalíbit. Zaimponovat. Jak to provádí beze slov?

- zlepšuje svůj vzhled - např. se v poslední chvíli znovu přečesává,
- upravuje si šaty,
- povytahuje si kravatu,
- přihladí si účes,
- natáčí si vousy,
- pohladí si "zlaté" hodinky, náramky či řetízky,
- rychle dokončuje make-up (malování obličejů) - zkrášluje se.

### Úsměv a smích

Ukazuje se, že úsměv a smích jsou dva kvalitativně odlišné - a významově rozdílné neverbální projevy. Usmíváme se např. tam, kde se s někým setkáme, nebo na toho, s nimž se loučíme. Usmíváme se, když někdo vypráví vtip. Smích však přichází ke slovu jindy. Smějeme se "na celé kolo" když někdo např. uklouzne a upadne (i když se stydíme za to, že se tomu smějeme).

Hraný a nucený úsměv. Úsměv může být pravý (autentický). Dáváme jím najevo, že nám je dobře a že jsme šťastni. To je však hodnota, kterou se můžeme snažit "nafilmovat". Pak se usmíváme záměrně, nuceně, chtěně. Ukazuje se, že tento hraný, vyumělkovaný úsměv "na výzvu" se od opravdového (pravého) úsměvu něčím liší. Čím? Je při něm aktivován tzv. "trubačský sval". Na obrazu usmívajícího se člověka je to pak znát. Případá nám "divný". Častokrát se jím sděluje vnitřní nejistota, rozpaky a bezradnost. Daný člověk si neví rady. Aby to nevypadalo trapně, nutí se do úsměvu.

Podobně jako existuje nucený a hraný úsměv, existuje i hraný a nucený smích. Příkladem mohou být všelijaké vyumělkované "híhňání" a chechtot, případně tzv. "teatrální projevy smíchu".

### Vzájemný vztah našich verbálních a neverbálních projevů

Když se s někým setkáme, sdělujeme mu něco nejen slovy, ale i mimoslovně. Může se stát, že mezi tím, co mu říkáme slovy (verbálně) a tím, co mu říkáme mimoslovně (neverbálně), je souhlas. Jinak řečeno: mezi oběma těmito komunikačními kanály je harmonie. Může se však stát - a stává se to dost často - že slovy říkáme něco jiného než neverbálně (mimoslovně). Jaký je pak důsledek takového disharmonického sdělování?

Řada psychologických šetření i pokusů ukázala, že výsledkem disharmonie tohoto druhu může být - a často skutečně i je - těžké poškození psychiky naslouchajícího. U dětí bylo např. prokázáno, že řada případů tzv. schizofrenie se vyskytuje v rodinách, kde jeden z rodičů něco jiného říká slovy a něco jiného sděluje mimoslovně. Podobné případy z pracovního prostředí se dají obtížněji získat. Je však možné se domnívat, že zde platí obdobná zákonitost. Faktem je, že s lidmi, kteří něco jiného

říkají slovy a něco jiného sdělují mimoslovně, se nám těžko pracuje a žije.

Dosud jsme hovořili jen o souladu či disharmonii v prvních dvou komunikačních kanálech - slovní a mimoslovní komunikaci. V praxi se však setkáváme se třemi komunikačními kanály. Souhlas či nesouhlas, o němž jsme dosud hovořili, se týká v nemenší míře i harmonie či disharmonie mezi tím, co říkáme a co děláme (jak se chováme, jak jednáme atp.). I zde přichází v úvahu druhý druh disharmonie, tj. to, jak se "tváříme", tj. jak se chováme neverbálně - a co děláme. Je možné se např. na někoho usmívat a přitom se k němu chovat ve zcela opačném duchu. Není třeba dodávat, že život s lidmi, kteří jinak jednají a jinak mluví a tváří se, je život těžký a neradostný.

#### **Závěr:**

Řeči slov - verbální sociální komunikaci - se učíme ve škole. Nonverbální sociální komunikaci - řeči beze slov (mimoslovní komunikaci) se učíme každý sám svým vlastním způsobem v praktickém životě. Ukazuje se, že každý z nás této řeči dosti dobře rozumí. Jsou však mezi námi umělci porozumělí této řeči. Zdaleka nejlepšími umělci tohoto druhu jsou ženy. Na druhé straně je dobré si uvědomit, že se beze slov vyjadřujeme i tam, kde si toho nejsme vědomi - a druzí lidé z našich mimoslovních projevů odečítají, "jak nám je".

*K zamyšlení: "Mít tak oči k vidění a vidět to, co se tolik nevidí a nevidí..."*

Jan Čarek

*K zamyšlení: "Aby člověk byl celým člověkem, nemůže se přece spokojit jen s tím, co vidí a slyší, aniž by přihlížel k tomu, v jaké souvislosti se to vyskytuje a co to tedy má znamenat."*

Vlastimil Vávra

### **Komu lidé rádi naslouchají**

Každý z nás si již položil otázku: Čím to je, že někomu lidé naslouchají a jsou jím zaujati? Čím to je, že někdo, když se ujme slova, zaujme posluchače a druhého, jakmile začne mluvit, lidé automaticky přestanou poslouchat? Podívejme se na některé poznatky sociálních psychologů:

### **Koho lidé slyší:**

#### **1. Je to někdo - je to "osobnost"**

Tento postřeh čteme již u starého řeckého filozofa Aristotela. Ten říká, že člověku, který je "někdo", nasloucháme ochotně. Posloucháme ho se zájmem, ba dokonce až "hladově". Co to však znamená, řekne-li se o někom, že to je "někdo"? Sociologicky vzato to může znamenat, že to je někdo "přední" ve společenském seskupení. Pro žáky školou povinné to může být učitel či ředitel školy, případně inspektor. Pro zaměstnance podniku to může být vedoucí oddělení, provozu, závodu nebo podniku. Jindy to může být (politicky vzato) předseda politické strany, ministr či prezident atp. Profesionálně vzato to může znamenat, že to je člověk, který má mimořádnou reputaci (pověst) v daném oboru, že je "na slovo vzatý odborník".

Z psychologického hlediska to, když se řekne, že "to je někdo", znamená, že daný člověk je "vzácnou osobností". Tak se označuje člověk osobnostně, tj. emocionálně i sociálně zralý, nerozpolcený, avšak právě naopak integrovaný (harmonicky jednotný), nesnažící se někoho napodobovat, ale "být svůj". Osobnostně zralý člověk je člověk důvěryhodný a schopný důvěry, člověk s výrazným zaměřením života k určité hodnotě (např. k spravedlnosti, pravdivosti, čestnosti atp.), kterou do určité míry i sám "reprezentuje" a k níž zve a přitahuje druhé lidi. Takový člověk, když se někde ujme slova, pak ostatní ztichnou a napjatě ho poslouchají. Ne proto, že ho poslouchat musí. Zaujme je.

#### **2. Člověk se zdravým sebevědomím**

Sebevědomím se rozumí vědomí vlastní hodnoty, tj. toho "kdo jsem" jako jedinečný a neopakovatelný jedinec (člověk). Termínem "zdravé sebevědomí" označujeme často to, co má blízko k "silnému já". Takový člověk si je vědom svých kladů i záporů, svých předností i nedostatků. Není-li toto vědomí kladů a záporů u něho vyrovnané, tj. vidí-li jen své klady a nevidí své zápory nebo naopak, těžko se pak dá hovořit o zdravém sebevědomí.

Při přeceňování vlastních kladů a nevidění nedostatků hovoříme o pýše a namyšlenosti. Při zveličování vlastních nedostatků a nevidění kladů usuzujeme na oslabené sebevědomí. I to je nemocné, nezdravé a falešné. S takovými lidmi se těžko hovoří. Těžko se přinutíme, abychom jim naslouchali.

Člověk se zdravým sebevědomím nás přitahuje v první řadě tím, že cítíme, že si sám důvěřuje. Spoléhá na své schopnosti, dovednosti a znalosti - spoléhá na sebe, ale nepřeceňuje se. Dovede v klidu vyslechnout názory druhých lidí, zvážit je a zhodnotit, aniž by se jimi cítil ohrožen. Dovede uznat svou chybu a nemá z toho pocítit méněcennosti.

### 3. Člověk s kladným sebehodnocením

Ukazuje se, že lidé rádi naslouchají tomu, kdo si sám sebe váží. Platí i opak: ten, kdo má příliš velké pochyby o sobě, kdo má sám se sebou značné problémy, které mu berou čas i energii, toho si druzí lidé moc neváží. Naslouchají mu jen, když musí.

### 4. Člověk, který se ovládá

Těžko nasloucháme člověku, který se nedovede ovládnout. Tomu, kdo je hříčkou svých emocí. Tomu, který se ve zlosti nezná a za chvíli by se samou přívětivostí rozdal. Na takového člověka se díváme jako na bezmocnou oběť vlastních citů, jako na nemocného člověka, hysterika či hysteričku - jako na ubožáka. Je nám ho líto a jsme rádi, když s ním nemáme co dělat. Pozornost tomu, co říká, obvykle nevěnujeme a na jeho vystoupení - ať je to kdekoliv - se díváme spíše jako na divadlo, než jako na informační sdělení, kterému bychom měli věnovat opravdovou pozornost. Litujeme lidi, kteří s ním musí žít a pracovat.

### 5. Člověk, který má porozumění pro druhé

Když promluví člověk, který sám umí druhým lidem naslouchat, tak mu druzí též rádi naslouchají. Platí zde i opak. Člověk, který neumí druhým lidem naslouchat, který považuje za důležité jen to, co on sám říká, tomu ani druzí nenaslouchají. "Ať si poslouchá sám sebe, když je tak chytrý" - slyšíme ze řad posluchačů. Nejde přitom jen o gesto "ukázat se" jako pozorný posluchač. Jde v jádru o porozumění, o správnou interpretaci toho, co je člověku řečeno. Tomu, kdo nedovede správně interpretovat to, co slyšel, se druzí nesnaží moc toho říci. Raději jsou zticha, aby si nemuseli dát práci znovu a znovu mu vysvětlovat, co rozuměli tím, co mu řekli.

### 6. Člověk ochotný sdílet se s druhými

Na jedné straně jsou lidé do sebe uzavření. Nesdílní. Uzavření jak trezor. Nikomu nic neřeknou. Mlčí. Jako šneci zalezou do své ulity a zůstávají v ní, i když se setkají s druhými lidmi. Na druhé straně jsou lidé ochotní rozdělit se s druhými o to, co ví. Sdílet se - participovat (spolupodílet se na tom, co mají). S těmi, kteří žijí jen ve své vlastní ulitě, vše tají a nechávají si pro sebe, s těmi se těžko hovoří. I když něco řeknou, velká pozornost se tomu nevěnuje. Ženevský lékař MUDr. Paul Tournier, zakladatel "Medicíny celého člověka", řekl: "Introspekci nezjistíte, kdo je kdo. Spíše to zjistíte v rozhovoru. Ten, kdo chce vidět zřetelně sama sebe, ten se musí druhému člověku otevřít - svobodně a opravdově. Tak se ovšem otevíráme druhému člověku, který je důvěryhodný a kterého považujeme za opravdového přítele" (1963, str. 30).

### 7. Člověk, který má úctu k posluchačům

Je možno s někým hovořit a přitom si ho ani moc nevážit. Hovořit s ním jen z nezbytnosti. Třeba proto, že s ním mluvit musím. Je však možno s někým hovořit a přitom si ho vážit - jako člověka. Mít k němu respekt (úctu). Brát rozhovor s ním jako privilegium (určitou čest a přednost). Být poctěn tím, že s ním mohu hovořit - jako jsem poctěn tím, když smím hovořit s někým, na koho se dívám "nahoru".

Je až kupodivu, jak citliví jsou lidé právě na tuto charakteristiku postoje partnera rozhovoru. P. W. Swets (1983) k tomu říká: "Když posluchači mají pocit, že hovořící o ně moc nestojí, přestanou mu naslouchat. Když však je zřejmé, že hovořící s nimi empaticky soucítí, tj. snaží se cítit a prožívat to, co i oni prožívají, pak i když nejsou sami schopni mluvit, naslouchají mu velice pozorně" (str. 20).

Úcta k posluchačům se pozná jednak z toho, co se říká, jednak z toho, jak se to říká. Řada našich mimoslovních (neverbálních) projevů na nás prozrazuje, jaký máme vztah k posluchačům. Nejen to. Tím nejzřetelnějším a nejsrozumitelnějším i nejspolehlivějším ukazatelem našeho postoje k posluchačům je to, jak se k nim chováme, jak s nimi jednáme, a tím, co děláme.

Psychologové zde radí těm, kteří mají častěji hovořit k lidem: Nahrávejte si své projevy na magnetofon, pak si to pusťte a poslouchajte se - jako byste poslouchali někoho úplně cizího - a buďte na něho kriticky přísní. Co vám o vás říká? Co vám říká tón jeho hlasu, jeho chování a to, co dělá? Nahrajte si sami sebe na video a pak se na sebe dívejte jako na cizího člověka a kladte si tytéž otázky. Přehrajte si to několikrát a zkuste se na sebe podívat upřímně (jako na "cizího" člověka).

### Proč se nám někdy těžko mluví

Jsou chvíle, kdy se nám hovoří dobře. Jsou však i chvíle, kdy nám to moc nejde. Proč? Bylo by možno hovořit o těžkostech, které jsou mimo nás a mimo náš dosah - např. o lidech, k nimž se těžko mluví, o atmosféře v sále, která "zmrazí" každou snahu něco dobrého říci, o sociálním prostředí nebo o předmětech, o nichž se těžko hovoří. Touto cestou nepůjdeme. Lidi, s nimiž se těžko hovoří, asi tak snadno nezměníme, stejně jako témata, o nichž musíme hovořit. Nadějnější je podívat se na těžkosti, které se týkají nás samých, které máme sami v sobě, které nám dělají potíže při rozhovoru s druhými lidmi a které je možné odstraňovat a tím zlepšovat naše vlastní sdělování (mluvení).

**Co brzdí náš hovor:****1. Strach**

Úzkost a strach nás mění. Mění naši psychiku. Mění i naše dýchání. Ve strachu totiž dýcháme nepravidelněji. Srdce nám tluče rychleji. Úroveň našeho emocionálního (citového) vzrušení stoupá. V hlavě nám to víří. Napadá nás všelicos, avšak málokdy to, co by mohlo náš projev opravdu zlepšit. V obavách a strachu je narušena naše řeč. Zjišťujeme, že se najednou vyjadřujeme jinak - kostrbatě a útržkovitě, nesouvisle a heslovitě. Často zjišťujeme, že říkáme něco jiného, než jsme říci chtěli, že to nemá "ani hlavu, ani patu".

Kdy nejčastěji dochází k vzednutí obav a strachu v našem jednání s druhými lidmi:

- Když máme hovořit před zcela určitými lidmi (před nimiž se nám špatně mluví).
- Když máme hovořit před určitou skupinou lidí (např. před těmi, kteří se na nás dívají "svrchu").
- Když máme sdělit něco, co je opačné, jiné, protikladné atp. než to, co daný člověk či skupina chtějí slyšet.
- Když se obáváme, že to, co řekneme, bude posluchač hodnotit výrazně negativně (když předem "víme", že s tím nebude souhlasit).
- Když očekáváme, že se posluchači k tomu, co řekneme, budou stavět výrazně kriticky, že se tomu budou posmívat a vysmívat, i když třeba jen zastřeně a za našimi zády.
- Když se obáváme, že nás posluchači budou považovat za nevzdělané, neznalé, nezkušené, "nenormální" a "hloupé".
- Když se předem obáváme, že situaci emocionálně dost dobře neovládáme, že se rozčillíme, že nás to bude vztekat, budeme mít hořkost atp.
- Když nejsme dost připraveni - když jsme například neměli dostatek času na přípravu, na zajištění podkladových informací, prověření určitých událostí, podkladů atp.

Strach svazuje nejen ruce, ale i jazyk. Může se nám stát, že se např. zakoktáme, i když jsme se nikdy nezakoktali. Zjistíme, že jsme se přeřekli - ač se tak moc nepřekíváme. Zkazíme slovosled věty, nepodaří se nám úspěšně dokončit souvětí, které jsme nadějně začali atd. Děláme pomlky tam, kde nemají být, začínáme říkat "ehm, ehm, ehm..." a nakonec zcela zmlkne, ač toho máme mnoho na srdci, co bychom posluchačům chtěli říci.

**2. Soběstřednost - egocentrismus**

Když hovoříme a myslíme přitom moc sami na sebe, na své problémy, úkoly, těžkosti a plány, lidé nás nevydrží dlouho poslouchat. Začneme-li

hovořit o sobě, o svých "úspěších" a zásluhách, s velkou pravděpodobností vypnou svůj naslouchací aparát. Ukazuje se, že nikdo neposlouchá rád druhého člověka, který hovoří jen a jen o sobě. Lidově se to hodnotí jako "vychloubání". Někdy to trvá déle, jindy na to naslouchající přijde velice rychle a dá nám najevo, že "to není ono".

**3. Necitlivost k posluchačům**

Řada obtíží při hovoru se rodí z toho, že hovořící není dost citlivý k posluchačům. Někdo mluví a mluví a "poslouchá jen sám sebe" - "poslouchá se". Může si dokonce říkat, že se mu dnes dobře mluví. A přitom si nevšimne, že ten, kdo mu naslouchá, pospíchá na vlak a obává se, že mu vlak ujede. Mluvení se sice po určitou dobu daří, avšak najednou strneme, když zjistíme, že to opravdové sdílení (komunikace) ve skutečnosti není. Paul W. Swets (1983) říká: "Necitlivost k posluchači je jako zavírání očí při chůzi. Někdy je docela obdobou zavírání srdce před druhým".

**4. Falešné předpoklady**

Je možné, že se vám stalo, že vás někdo oslovil, chvíli s vámi hovořil a pak jste zjistili, že si vás s někým spletl. Předpokládal, avšak falešně, že jste někdo jiný. Jeho hovor byl pak trapný. Termínem "předpoklad" rozumíme to, co si myslíme dříve, než promluvíme. Považujeme to za jasné a dané. ale co když je to jinak? Pak se náš předpoklad ukáže jako falešný a nám je trapně. W. Jones říká: "Řečníci kolikrát falešně předpokládají, že jim posluchači naslouchají. Když se pak ukáže, že tento předpoklad je nesprávný, je jim trapně. Nevědí si rady a začnou se zakoktávat. Obvykle nevědí, co dělat, aby tuto chybu napravili."

**5. Značkování**

Je možné, že se termín "značkování" zrodil mezi vinaři. Značkovým vínem rozuměli zcela určitý druh vína - odlišný od jiných druhů. Dnes se však termín "značkování" používá i v mezilidském styku. Určitá "značka" se přiřazuje nejen věcem, ale i lidem. Začíná to ve škole. Tam se nejen kantorům, ale i žákům přiřadí určitý přídomek (značka) a nadále je daná třída zná podle tohoto označení.

Jak může značkování dělat potíže v sociálním styku? Tím, že se nám negativní označení určitého člověka neustále dere na mysl a "mluví" nám do našeho jednání. Příkladem může být označení někoho "značkou" - "Hloupý Honza" nebo "Líný Pepík" atp. Může jít i o označení "druhu" lidí - např. lidí, kteří mají "slepičí mozky" nebo těch, kteří myslí "jinou částí těla" atp. Probleskne-li takovéto označení v přítomnosti toho, na něhož se to vztahuje, je "oheň na střeše". Dotkli jsme se sebevědomí dotyčného člověka a zranili jsme "zřítelnicí jeho oka" - jeho sebevědomí.

## 6. Náladovost

Je nálada veselá a nálada smutná, nálada povznášející a deprimující. A právě tato poslední nám může dělat značné problémy. Zahořklost (sama k sobě i ke všemu kolem nás) vnáší do vztahů mezi lidmi a do jejich vzájemného styku mnohé těžkosti. Sklíčenost vedoucích vytváří "dusnou" atmosféru v jejich oddělení (v podniku). Kdopak by rád hovořil s člověkem, který je na dně? S tím, který nechce s nikým mluvit? S tím, který má všeho "až po krk"? Obdobně je možno se ptát, zda se někomu chce mluvit s člověkem, který je "společensky unaven" nebo s tím, který má takovou náladu, že by "vraždil".

### Závěr:

Naznačili jsme některé těžkosti, které jsou na straně toho, kdo hovoří - na naší straně, jsme-li v této roli právě my. Všechny uvedené překážky, které nám ztěžují promluvit a hovořit s druhými lidmi, mají jedno společné: Dají se odstranit! Je třeba si je uvědomit. Uznat, že tomu je tak, že tu či onu nectnost máme. Vyhlásit jí boj a v tomto boji nepolevovat a nepolevit, dokud tyto těžkosti nebudou zcela odstraněny.

## Užitečné a neúčinné mluvení

Naši řeči se zabývá celá řada vědních oborů (lingvistika, filologie, fonetika, semantika, etymologie, stylistika, estetika, rétorika, teorie informace atp.). Jednomu z těchto oborů, poměrně novému a novodobému, zde chceme věnovat větší pozornost - tzv. pragmatice řeči.

Slovo "pragmatika" má řecký kořen. Řecky "pragma" znamená čin a jemu odpovídající sloveso "prassein" znamená dělati. Pragmatismus se tak odlišuje od jiných -ismů (zabývajících se např. uvažováním) důrazem na aktivitu, činnost lidí. Pragmatický člověk tak znamená člověk činný, aktivní, praktický, angažující se, dovedný a pracující na úrovni. Je-li tento důraz na činnost přehnaný, pak v extrémní formě pragmatický může znamenat i všetečný, vlezlý, věčný šťoura, strkající nos do cizích věcí, do kterých mu nic není atp.

Jedna charakteristika aktivity je však pro pragmatismus příznačná. Je jí důraz na užitečnost činnosti. Pragmatismus se zajímá o člověka v činnosti, o práci, kolikrát až dřinu, o vedení určité záležitosti, o rozhodování "za pochodu", o řízení chodu podniku atp. Pragmatickou je možné tuto aktivitu nazvat tehdy - a jen tehdy - je-li přitom zdůrazňována efektivita, užitečnost této činnosti. Jde-li o to, aby tato činnost probíhala zdárně, aby přinesla ovoce. Aby se udělalo to, co se udělat má. Pragmatické charakteristice práce jde o to, aby užitek, výtěžek činnosti a zisk byl co nejvyšší. Proto se to dělá. Je-li však tato snaha přehnaná, tj. nejde-li danému člověku o nic jiného, než o zisk, případně jde-li mu o zisk

"za každou cenu", hovoříme pak o "zištnosti", morálně negativní, stroze jednostranné a často přitom až hltavé a nenasytné snaze po zisku.

Mluvíme-li, pak to, co říkáme, povídáme proto, aby se něco dalo do chodu. Aby se něco dělalo a udělalo. Jak však tomu pomoci, aby to, co říkáme, bylo efektivní, aby naše mluvení bylo účinné, aby to bylo užitečné mluvení? O tom pojednává pragmatika naší řeči. A na ní se zde chceme podívat "zblízka".

## Popisné a výkonové sdělení

Říkám-li někomu něco, pak to může být informační sdělení. Účelem tohoto povídání nemusí být nic jiného, než rozšíření jeho znalostí (jeho informování). Tento druh sdělení nazýváme konstatováním, tvrzením, oznámením, popisným sdělením. Vyjadřujeme je obvykle oznamovací větou.

Ne všechny věty v naší řeči jsou však tohoto druhu. Řada našich sdělení má jiný charakter. Častokrát někomu něco říkáme a chceme, aby v důsledku tohoto sdělení druhý člověk něco udělal, případně něco jiného nedělal. Kolikrát chceme druhého člověka přemluvit k tomu, aby zaujal jiný postoj, případně měl o tom či onom jiné mínění.

Příklad: V běžném životě se snaží chlapec "namluvit si" děvče. V těchto a podobných případech nejde o informaci o faktech, ale o tzv. výkonové sdělení. Jeho charakteristickým rysem je to, že má určitý záměr a cíl, intenci. V pragmatice jde o to upravit a sdělit to, co má tuto intenci, takovým způsobem, aby to bylo opravdu účinné. Lidověji: aby to nebylo jen "povídání do vzduchu".

## Druhy výkonových sdělení

Uvedli jsme jeden příklad výkonového sdělení. Můžeme jej ještě doplnit. Výkonovým sdělením jsou např. různé druhy žádostí, příkazů a zákazů, slibů a hrozeb, rozkazů a snah druhého k něčemu přimět, k něčemu ho donutit atp. Patří sem i rady (radím vám, aby...), kritiky (v tom a tom s vámi nesouhlasím...), omluvy (omlouvám se vám za...), gratulace (blahopřeji vám k...), uvítání (vítám vás...), díky (děkuji vám za...), námitky (obávám se, že...) atp. J. L. Austin, který patří k předním badatelům v oblasti pragmatiky lidské řeči, rozlišuje celkem pět tříd těchto výkonových sdělení či tzv. činnostních sloves.

## Výkonová sdělení:

### 1. Sděluji určité usnesení

Nejde zde o informační sdělení - i když jde o informaci. Jde o takové sdělení, které druhého člověka zavazuje k určitému postoji. Např: "Aby bylo jasné, v naší firmě se nekrade." Jde o sdělení konečného názoru (postoje), např. vedoucího, který by se měl v důsledku tohoto sdělení

stát i názorem (postojem) jeho spolupracovníků. Obdobnou charakteristiku má i sdělení verdiktu - soudního tribunálu (odsuzují vás k ...).

### 2. Jmenuji vás

Do této skupiny tzv. činnostních sloves patří sdělení typu: "z moci úřední". Patří sem výroky obdobného druhu: varuji vás, dovoluji, autorizuji, určuji, degraduji vás, dovoluji vám, uděluji vám souhlas, nabízím, prohlašuji, odkazuji - dedikuji, nařizuji, hlasuji pro..., nárokuji si, odpouštím ..., škrťám - anuluji, radím, prohlašuji - deklaruji, zajišťuji, daruji, dávám, vzdávám se - rezignuji, budu řídit..., prosím, doporučuji, vyjadřuji svůj souhlas či nesouhlas - vetuji, zakazuji, otevírám či zavírám atp. Jde o slovesa, která sdělují, co se z úřední moci stává příkazem a má to být uděláno, případně se to dělat nemá.

### 3. Slibuji

Do této skupiny výkonových sdělení patří tzv. prohlášení záměru (deklarace). Např.: uzavírám smlouvu, zavazuji se, dávám čestné slovo, že..., zaručuji se, adoptuji - přijímám za vlastní, plánuji, účastním se, souhlasím, přísahám, sázím se, že..., straním tomu a tomu, jsem pro to a ono, případně proti tomu a onomu atp. Ten, kdo toto říká, bere na sebe určitou odpovědnost za to, že to, co se bude dít, bude se dít zcela konkrétním způsobem, že další dění půjde určitým směrem. Jde o zveřejnění (deklaraci) určitého záměru, případně až závazku hovořícího.

### 4. Žádám vás

Do této skupiny tzv. činnostních sloves patří slovesa, jimiž se sděluje postoj k tomu, co někdo udělal, jak se choval, chová a co dělá. Patří sem výzvy typu: žádám vás, abyste..., vyzývám vás, vybízím vás. Patří sem vyjádření sympatie, např.: gratuluji ti k ..., souhlasím s ..., nedbám na ... atp. Patří sem i svrchní tóny zdravení, např. typu vítám tě, přeji ti dobrou míru úspěchu atp. Toto sdělení může být upřímné či ne zcela upřímné (simulované).

### 5. Souhlasím

Do této skupiny výkonových sdělení patří slovesa, jimiž se vyjadřuje, proč se zaujímá k tomu, co druhý dělá, zcela určitý postoj, např. přijetí (souhlas) či odmítnutí (nesouhlas). Patří sem např. sdělení typu: poznamenávám, říkám, odpovídám, dosvědčuji, přijímám, namítám, hlásím se k ..., odpírám, identifikuji (přesněji určuji) atp. Naslouchajícimu se tak dostává buď potvrzení o tom, že jde správnou cestou, nebo naopak sdělení o tom, že je třeba cestu změnit.

Uvedli jsme přehled pěti skupin tzv. výkonových sdělení či činnostních sloves, kterým jde o to, aby se něco udělalo, případně dále již nedělalo. Tato sdělení přicházejí do určité souvislosti (kontextu) a vyžadují, aby se určitý záměr realizoval. Jak však vyjádřit jejich efektivitu - účinnost? Tam, kde jde o popisná, ryze informační sdělení, máme jasné

kritérium. Je jím pravdivost či nepravdivost sdělení. Informace, kterou poskytujeme, může být buď pravdivá nebo nepravdivá. Jak je tomu u výkonových sdělení?

Pragmatika řeči při vyjadřování efektivitu sdělení používá jiné terminologie. Nehovoří o pravdivosti či nepravdivosti výkonových sdělení, ale o tom, že jsou "šťastná" (jsou-li efektivní) nebo "nešťastná" (nejsou-li účinná). Zároveň však naznačuje určité postupy, umožňující ovlivnit tato výkonová sdělení tak, aby byla šťastná.

## Kdy je naše sdělení "šťastné"

Pragmatika řeči naznačila šest pravidel, jimiž se ovlivňuje efektivita našich výkonových sdělení:

1. Výkonové sdělení je šťastné, existuje-li konvencí (společenskou tichou nebo i zveřejněnou úmluvou) **stanovený postup pro realizaci daného sdělení**. Např. je jasné, kdo má právo to či ono sdělit, a kdo toto právo nemá. Podobně jsou všem účastníkům jasné okolnosti, za nichž má to či ono platnost (jak je tomu např. u právních norem, zákonů a předpisů). Např. je či není přesně stanoveno, kdo má podpisové právo, kdo může za daný podnik podepsat smlouvu, aby tato smlouva byla platná, za jakých podmínek ji může podepsat atp. Nejsou-li dohodou (konvencí) tyto podmínky stanoveny, pak snadno dochází k nesrovnalostem, neporozuměním a nedorozuměním. Snadno je pak takové sdělení nešťastné, neefektivní.
2. Výkonové sdělení je šťastné, je-li dohodou (konvencí) **stanoven způsob**, jak se to či ono, co se sděluje, má dělat a udělat. Např. dohoda o převzetí či nepřevzetí výrobku musí obsahovat kritéria a způsob jejich určování (metodu zjištění) správnosti či nesprávnosti. Nejsou-li podmínky a okolnosti postupu (způsobu) realizace výkonového sdělení stanoveny, dochází k těžkostem. V lidové terminologii zde hovoříme o "hudlaření".
3. Výkonové sdělení je šťastné, je-li předepsaný a konvencí **stanovený postup** (včetně podmínek a okolností) dodržen všemi účastníky jednání, tj. všemi, jichž se to týká. Jako příklad se zde uvádí manželská smlouva (uzavření sňatku). Ta je platná ("šťastná") tehdy a jedině tehdy, je-li dodržována oběma manželi. Podobně je tomu se smlouvou mezi dodavatelem a odběratelem, kupujícím a prodávajícím atp.
4. Výkonové sdělení je šťastné, je-li v jeho pozadí **opravdová výkonová motivace**. Ten, kdo se zavazuje, musí opravdu chtít učinit to, k čemu se zavazuje. Obdobně i ten, jemuž se něco nařizuje, musí

být ochoten to, co se mu přikazuje, udělat. V jiné terminologii: v pozadí výkonových sdělení se předpokládá "dobrá vůle" účastníků.

Není-li této dobré vůle, je těžko hovořit o šťastném sdělení. Sem mezi tzv. "nešťastná sdělení" patří všechny druhy simulace (předstírání) a disimulace (maskování, zastírání atp.). Patří sem i faleš všeho druhu, neupřímnost, nedůvěryhodnost, nedůslednost, předstírání, pózování (hraní) atp.

5. Výkonové sdělení je šťastné, **je-li oběma stranami míněno upřímně**. Jde-li např. o slib, pak podmínkou jeho efektivity je dodržení slibu slibujícím. Obdobně je tomu u výhrůžky a hrozby. V širším pojetí hovoříme zde o uvěřitelnosti slibu a hrozby, jak jsme o tom pojednali v příslušné kapitole o slibech a hrozbách jako taktických krocích ve vzájemném jednání partnerů, případně nepřátel (soupeřů).

Odlišením popisných sdělení od činnostních, výkonových a stanovení podmínek efektivity těchto dalších druhů sdělení, se nám dostává do rukou možnost lepšího formulování našich slovních sdělení a podmínek jejich účinnosti.

## Proč si nerozumíme - můj a tvůj slovník

Důvodů neporozumění a nerozumění v našich rozhovorech je mnoho. Jedním z nich - jak se ukazuje - je i to, že někdy zapomínáme na to, že naše slovníky, tj. náš slovník a slovník našeho partnera, nejsou stejné.

Odlišnost významu slov je do značné míry způsobena životní zkušeností. Např. naše subjektivní představy jmen měst jsou do určité míry ovlivněny tím, co jsme v souvislosti s kontaktem s těmito městy a třeba i v nich zažili. Tak jednomu může znít "Kladno - chladno", druhému pak může Kladno znít vřele - díky vzpomínkám a zážitkům. Obdobně je tomu s názvy firem a podniků. I tam se na celkovém obsahu určitého jména spolupodílí to, co jsme v souvislosti s touto firmou či s tímto podnikem zažili či prožili.

## Mapování významu slov

Příkladem hlubšího pojetí odlišnosti významu slov může být tzv. Osgoodův sémantický diferenciál. Sémantický zde znamená "týkající se významu slova" a diferenciál odkazuje na odlišnosti, které jsou ve významu téhož slova v mém a tvém slovníku.

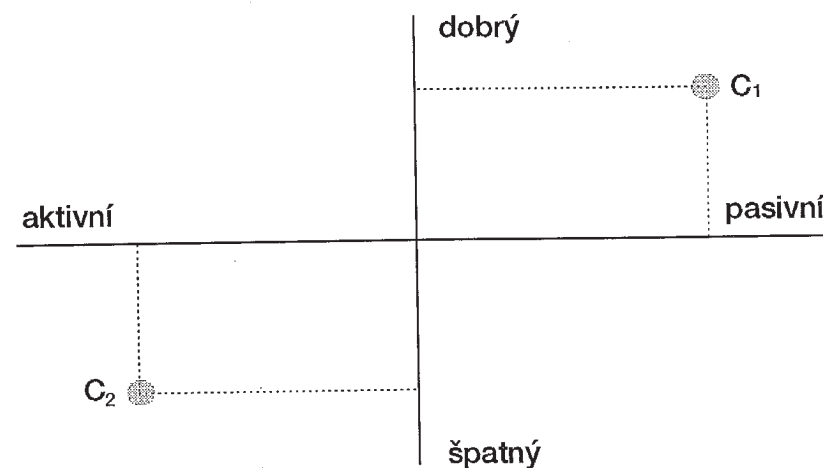
Když máme v deskriptivní geometrii uvést přesnou polohu určitého místa (bodů), použijeme k tomu systému tří na sebe kolmých os (x, y a z). Těmito třemi souřadnicemi je místo daného bodu v prostoru přesně určeno. Osgoodův sémantický diferenciál postupuje obdobně. I ten

počítá se třemi na sebe kolmými osami - obdobně jako deskriptivní geometrie. Rozdíl je jen v tom, že tyto tři osy vyznačují sémantické, tj. významové rozměry slov. Tyto osy jsou přesně definovány. Toto definování se pak provádí obdobně jako u teploty, kde odlišujeme od sebe jeden extrém: mráz a chlad od druhého extrému: tepla až horka.

## Základní rozměry významu slov:

- x - rozměr od jednoho pólu: dobrý - k druhému: špatný
- y - rozměr od jednoho pólu: silný - k druhému: slabý
- z - rozměr od jednoho pólu: aktivní - k druhému: pasivní

Podobně jako deskriptivní geometrie umožňuje přesně určit místo průřezných bodů v prostoru, dovoluje i Osgoodův sémantický diferenciál určit významovou strukturu průřezných slov. Uvedme příklad:



**Obr.11 Mapování významu slov**

*Nauka o významu slov, tzv. sémantického diferenciálu. Ptáme se např. na osobu "C" dvou lidí (1. a 2.) a jejich představy o tom, jaký je to člověk, se zaznamenávají na dvou osách. Tak dojdeme ke zjištění, že i když se jedná o jednoho a téhož člověka, přece jen jej mají tyto dvě osoby umístěného na jiných místech svého sémantického diferenciálu.*

Dva lidé (A a B) znají člověka (C). Oba dva (A i B) požádáme, aby nám na výše uvedené tři souřadnice zakreslili (označili křížkem), kde se podle jejich představ nachází ta či ona ze tří charakteristik (x,y a z) hlubšího významu slova označujícího člověka (C). Když to udělají, porovnejme výsledky. Co zjistíme?

Zjištění prováděná podle Osgoodova sémantického diferenciálu jsou často šokující. V uvedeném příkladě se může např. stát, že jeden člověk (A) bude vidět člověka (C) jako velice dobrého (jeho křížek na souřadnici

(x) bude blíže tohoto pólu). Druhý člověk (B) ho bude vidět spíše na druhém (opačném konci) tohoto rozměru (jako špatného).

Podobný pokus si můžeme udělat např. s názvy určitého výrobku, podniku, materiálu, ale i se jmény spolupracovníků a partnerů našich společných jednání. Zjištění ve všech těchto případech bude jednoznačné: významy slov se u různých lidí nekryjí! Jinými slovy: Každý z nás si pod určitým jménem představujeme něco do určité míry odlišného! Jak je za této situace možné se dorozumět?

### Kudy vede cesta k porozumění

Teorie sociální komunikace k tomuto zjištění odlišných významů slov u různých lidí říká: "To, že si nerozumíme, je zcela normální. To, že si někdy rozumíme - vzdor tomu, že si pod týmiž slovy každý představuje něco jiného - je obdivuhodné (zázrak). Ten je dán tím, že si chceme rozumět a porozumět."

Čím je porozumění umožněno? Pravděpodobně jinou dimenzí než je přesnost a souhlasnost významu slov. Kterou? Odpověď zní: "**ochotou druhému** - vzdor všemu nedorozumění - **porozumět**."

### Cesta od mého promluvení k tvému pochopení

Je možné se domnívat, že člověk, s nímž hovořím, chápe to, co já říkám, přesně tak, jak já to myslím. Je to však falešná představa. Tato představa je v pozadí mnoha našich nedorozumění. Situace je daleko složitější.

Dříve, než promluví, proběhne dosti složitý proces ve mně samém. Na jeho počátku je možné diagnostikovat určitou potřebu, případně - a správněji - **určitý soubor potřeb**. Např. upravit určité zařízení, aby lépe vykonávalo to, co od něho požaduji. Tato potřeba mne vede k **záměru** - např. na někoho se obrátit a požádat ho o to, aby tuto úpravu zařízení provedl. Tento záměr pak určuje tzv. **strategický cíl sdělení** - oč mi jde. Vede mne k volbě slovních i mimoslovních sdělení. Přitom si některé z nich uvědomuji, jiné zůstávají v mém podvědomí (viz např. má gesta, mimika, pohledy atp.). Formuluji si (v duchu) to, co chci říci dříve, než otevřu ústa. To, co si takto připravím **ke sdělení, má pro mne určitý význam**. Ten se však jen přibližně kryje s tím významem, který v tom posluchač vyrozumí. To, jak tomu, co říkám, rozumím já, je vždy do určité míry poněkud odlišné od toho, jak tomu rozumí ten, kdo mne poslouchá.

Ten, kdo mi naslouchá, se snaží nejen porozumět tomu, co já říkám (**interpretovat** si to - vyložit si smysl toho, co mu říkám), ale i **dovtípit se, co je asi mým záměrem**. Co např. chci, aby on udělal, změnil ve svém pojetí atp. Toto odhalování záměru mluvčího je složitým procesem. Zdaleka v něm není jen uvažování o tom, co asi slova, kterých jsem použil, znamenají. Jde o dohadování se důvodů, proč jsem asi řekl to,

co jsem řekl. Jde o snahu dopátrat se toho, čeho tím chce hovořící dosáhnout atp.

Zde je druhá oblast obtíží v porozumění. Kolikrát ten, kdo se snaží nám říci, proč nám to či ono říká, říká něco jiného, než je pravdou (proč to ve skutečnosti chce).

Jde-li o výkonové sdělení (chceme-li, aby někdo něco udělal), pak efektivitu tohoto sdělení můžeme měřit srovnáním toho, co bylo naším záměrem, s tím, co dotyčný opravdu udělal. Kolikrát zjišťujeme, že se naše představa a realizace (uskutečnění) našeho sdělení od sebe až příliš bolestně liší.

### Jak předcházet nedorozuměním

Jeden ze způsobů, jak se postupuje tam, kde se chceme vyvarovat nedorozumění, je ten, že žádáme toho, komu to sdělujeme, aby nám **opakoval**, co slyšel. Takto postupovat je možné, avšak velké zlepšení od tohoto postupu neočekávejme. Někteří lidé jsou schopni opakovat doslova příkazy, kterým vůbec nerozumějí. Jak tedy postupovat?

Jiný - a jak se zdá, podstatně lepší - způsob zjištění toho, co ten, jemuž něco říkáme, tím, co mu říkáme, rozumí, je ten, kdy posluchače vybědneme, aby nám **řekl, co bude dělat, když se bude snažit náš příkaz realizovat**. Necháme ho chvíli volně hovořit o tom, co udělá v důsledku toho, co jsme mu řekli. Požádáme ho, aby nám řekl, co bude dělat a jak to udělá. Je možno jít ještě dále a zeptat se ho, co by dělal, kdyby se něco postavilo do cesty realizace tohoto výkonového příkazu a on to nemohl udělat tak, jak právě řekl.

Poznámka: Autor zažil na vojné překvapení, když při přípravě nováčků je instruoval o tom, jak se chovat, když se ke strážnému někdo blíží. Slyšel správnou odpověď: "Tříkrát zvolat stát a teprve pak střílet". Když však zjišťoval, jak tomu dotyčný rozumí, zjistil, že ten skutečně zvolal třikrát stát, avšak poté ihned začal střílet na velitele stráže bez ohledu na to, že ten se zastavil hned na první zvolání.

### Dva druhy češtiny

Je ohromným kladem, že se v našich krajinách můžeme spolu navzájem dorozumívat "česky". Rozumíme tím "spisovnou češtinu", tj. řeč, kterou se všichni Češi učí jako jazyku vzájemného dorozumění. Situace je obtížnější, když hovoříme tím či oním nářečím a ti, kteří spolu hovoří, jsou z různých oblastí republiky. Pak se např. stane, že Moravanka - kuchařka žádá podání "žufánku" a její pomocnice, která je z Čech, neví oč jde. Obdobně je tomu, když používáme jazyka určité skupiny lidí - tzv. slengu. Slyšíme např. "půjč mi pětku" nebo "dáš mu kilo" a nemusíme hned vědět, co máme dělat. Zde nám však jde o jiné dva druhy češtiny.



### Jazyk logiky

Jazykem logiky nazýváme nejen to, co a jak říkají logici a matematici, ale způsob "věcné" (faktické) případně technické řeči. Je to jazyk ryze racionálního (rozumového) sdělování. Sdělujeme jim **věcné údaje, fakta, čísla a data**. Každé slovo v něm je přesně definováno (viz např. definici kruhu). Je to **jazyk neosobní, věcný a objektivní**. Jde mu o co nejpřesnější popis. Je zcela netečný k tomu, co se děje s člověkem - a co má člověk udělat. Neříká např. "dáš to tam", ale "dá se to tam" atp. Jde mu o detaily (podrobnosti). Jde mu o vyjádření příčinných vztahů (proč je to tak, jak to je). Vzorem mu je matematika, případně až tzv. matematická logika. Jazyk techniky je mu blízký.

### Jazyk poezie

Od jazyka logiky se dosti výrazně liší jiný jazyk, který se označuje jako jazyk poezie. Neznamená to, že se tento druh naší řeči vyskytuje jen v básních, podobně jako o jazyku logiky neplatí, že jím hovoří jen logici a matematici. Oč zde jde? Jde o vyjadřování povýtce osobní - např. "je mi zima" na rozdíl od logického sdělení "je minus deset". Tímto jazykem se **sdělují osobní dojmy, osobní názory a přesvědčení, zkušenosti, domněnky, city, pocity, zážitky, nálady, osobní jistoty a nejistoty**. Tak - poetickou češtinou - sdělujeme, jak tomu či onomu rozumíme, jak se k tomu stavíme, co si o tom myslíme, co prožíváme atd.

Poetickým jazykem sdělujeme svůj postoj k celku na rozdíl od jazyka logiky, kterému jde o detaily. Jazyk poezie vytváří celkový obraz - např. zda se mi to zdá velké či malé, krátké či dlouhé, krásné či ošklivé atp. Tento jazyk pracuje s modely, porovnáním, obrazem, příběhem, dějem atp. Jazykem poezie spolu hovoříme jako člověk s člověkem - na rozdíl od jazyka logiky, kterým spolu docela dobře mohou "hovořit" dva samočinné počítače v počítačové síti.

Naznačili jsme existenci těchto dvou druhů češtiny z toho důvodu, abychom přiblížili jeden z druhů vzájemného nedorozumění v našich rozhovorech. Může se např. stát, že někoho požádáme, aby to nebylo moc dlouhé (tj. sdělení v řeči poezie) a máme na mysli velikost, kterou je možno vyjádřit v centimetrech či minutách atp. (tj. údaj v řeči logiky). Jindy naopak dáme určitou finanční odměnu přesně vyjádřenou v korunách (tj. v řeči logiky) a dojem příjemce může být, že je to "málo" (tj. údaj v řeči poezie).

### Jak mluvit srozumitelně

Je řeč, kterou se dorozumíme s lidmi v běžném osobním styku - doma, při cestování, nakupování atp. Existuje však též řeč - a je to též čeština - kterou se dorozumívají spolu odborníci určité profese. Hovoří-li spolu

dva odborníci v oboru softwaru nebo hardwaru, laik (tj. člověk, který v tomto oboru není doma) jim nerozumí. Obdobně je tomu tam, kde nad pacientem stojí lékařské koncilium (porada lékařů různých specialit) a pacient je "ztracen". Jak je možno zabránit těmto těžkostem?

Existuje něco, čím se měří obtížnost, složitost a abstraktnost, "obecnost" naší řeči. Nazývá se to "**Fleschova formule**". Tohoto nástroje se používá tam, kde se např. posuzují příspěvky pro určitý časopis. Ten je určen zcela konkrétnímu druhu čtenářů, tj. lidem s určitou úrovní schopností číst takto psaný časopis. Když příspěvek je "těžší" nebo "lehčí", pak buď je odložen (vrácen autorovi) nebo se přepracuje tak, aby měl "standardní" úroveň (rozumí se standard daného časopisu). Tento postup by nám mohl být vzorem, jak postupovat v jednání s lidmi. Jak?

Když se někdo vychloubá, že "on mluví s každým stejně", pak tím sice prohlašuje své rozhodnutí a "zapřísáhlý" postoj, je však možno pochybovat o vhodnosti tohoto postoje. Proč? Protože "není člověk jako člověk". S některým je třeba mluvit Fleschovou formulí třetího stupně, s jiným naopak Fleschovou formulí šestého stupně. Rozdíl je v tom, že v té druhé je více cizích slov, průměrná délka slov, měřená počtem slabik, je tam větší, je tam více slov majících nečeskou koncovku, jsou tam delší věty, mluví se abstraktněji než v prvním případě. Některá jednání je třeba vést "na vyšší úrovni náročnosti textu", jiná naopak na úrovni "lidové mluvy".

Pro dobré vzájemné porozumění je tedy zapotřebí **odhadnout "obtížnostní stupeň řeči"** dříve, než začneme s někým mluvit, jde-li nám o to, abychom si porozuměli.

Odlíšnost obtížnosti řeči je v rozhovoru možné zneužít k nekalým účelům. Je možné zvolit vyšší, ba až příliš vysoký stupeň obtížnosti v rozhovoru s člověkem, který na této úrovni obtížnosti textu není s to komunikovat. Takto hovořící člověk mu tím dává najevo svou nadřazenost a naslouchajícího tím ponižuje (devaluje). Může dojít i k opačnému případu, kdy ve shromáždění lidí, zvyklých na vyšší úroveň obtížnosti řeči, začne někdo hovořit na podstatně nižším stupni. Naslouchání se pak může stát únavným.

*Poznámka:* O způsobu výpočtu Fleschovy formule obtížnosti textu viz Křivohlavý (1988).

### Ovlivňování partnera rozhovoru

Setkáme-li se s někým, pak ať chceme nebo nechceme, dochází k vzájemnému sdělování. Platí zde základní věta teorie sociální komunikace: "Není možné nekomunikovat." A dochází-li ke komunikaci (vzájemnému sdělování a sdílení), pak zároveň - ať chceme nebo nechceme - dochází i k vzájemnému ovlivňování. Jeden na druhého zapůsobíme. Někdy

více, jindy méně. Jednou v tom směru, jindy v jiném směru. Nikdy však neodcházíme ze setkání s druhým člověkem a z rozhovoru s ním takoví, jací jsme do tohoto styku vstupovali. Vždy se něco změní. Co?

### Co vše se změní, když s někým komunikujeme

Mění se naše informovanost. Mění se náš postoj - jak k věci, o níž jsme hovořili, tak k člověku, s nímž jsme hovořili. Mění se naše záměry, někdy i cíle. Upravuje se (adaptuje) naše strategie atp. Co způsobuje tyto změny? Ukazuje se, že to jsou jednak naše verbální (slovní) projevy, jednak celá řada našich mimoslovních, tzv. nonverbálních projevů.

### Ovlivňování partnera naší řečí

Příkazy a zákazy jsou nejjednodušším způsobem ovlivňování lidí, s nimiž přicházíme do styku. Z psychologického hlediska nejde jen o srozumitelnost sdělení, ale i o osobní reakci toho, komu něco přikazujeme či zakazujeme. Jde o citlivost k "svobodě" člověka, s nímž přicházíme do styku. Příkaz a zákaz je možné dát druhému člověku takovým způsobem, že ho tím doslova urážíme. Ponižujeme ho, "devalvujeme". Snižujeme jeho lidskou hodnotu. Není divu, že se pak v něm vzedme hladina adrenalinu v krvi a on se rozčílí, zablokuje, rozhněvá atp. Narážíme zde na požadavek "laskavosti" a ohleduplnosti k druhým lidem, o němž jsme hovořili v úvodní kapitole. Omezování osobní svobody - a to se příkazy a zákazy do určité míry děje - je velice citlivou záležitostí. Jak to řešit?

### Sdělování příkazů a zákazů

Jsme zvyklí při dávání příkazů použít formulace typu "Poláčku, udělejte...", o stupeň laskavější je formulace "Pane Poláček, udělejte...", případně "udělal byste ...". Dodáme-li slovíčko "prosím", pak se stupeň laskavosti ještě zvýší. V anglosaském prostředí - a zvláště v Anglii - je zvykem nedávat příkazy rozkazovacím způsobem. Setkáme se tam se sdělením typu "George, bylo by fajn, kdyby bylo ...". Tomu, kdo není na tento způsob dávání příkazů zvyklý, může uniknout, že se touto formou sděluje něco, co by měl udělat právě on.

Situace se zákazy je ještě delikátnější. I zde jde o omezování osobní svobody. Tento zásah do sféry naší svobody je mimořádně bolestný, přijde-li "z titulu moci" druhého člověka (např. jako na vojně). Je přijatelnější, sdělí-li se nejprve, proč se to či ono nemá dělat, tj. sdělí-li se důvod daného zákazu, a teprve potom to, co se dělat nemá.

### Slibování a vyhrožování

Mezi slovní formy ovlivňování druhých lidí patří i různé druhy vyjadřování slibů a výhrůžek. O slibech a hrozbách jsme pojednali na jiném místě v této publikaci. Zde jen dodejme, že to, co bylo řečeno o citlivosti lidí

k příkazům a zákazům a k tomu, jak se tyto projevy dotýkají druhých lidí (i nás), platí i zde. Hrozba se někdy až mimořádně citlivě dotýká našeho sebevědomí a povědomí naší lidské hodnoty. Na to bychom měli pamatovat tam, kde tohoto přístupu používáme. S nedodržením slibu je tomu obdobně. Ponižuje nás to (devalvuje to naší sociální hodnotu) a nedodržením slibu se cítíme zahanbeni.

### Odměňování a trestání

Mimořádně výrazně působí na nás i odměny a tresty. Jde o ovlivňování "par excellence" (po výtce a příkladně). I zde se však ukazuje, že je možné odměňovat moudře či nemoudře a obdobně i trestat. V obou případech se z psychologického hlediska doporučuje, aby odměna i trest přišly co nejdříve po tom, co se vykonal čin, který má být odměněn či potrestán. Čím později přichází odměna nebo trest, tím problematičtější je jeho účinnost.

Druhým momentem je výše odměny či trestu. I zde se ukazuje, že vhodnější je vidět výši odměny a trestu z hlediska příjemce, tj. odměňovaného či trestaného, než to vidět z hlediska toho, kdo odměnu či trest uděluje. Jinak se může stát, že to, co já - jako odměnu udělující - považuji za velkou hodnotu, bude příjemce považovat "za téměř nic".

Třetím momentem je poměr mezi odměnami a tresty. V pedagogické psychologii se prosazuje poznatek: četnost odměn a trestů by se měla blížit poměru 5 : 2. Obecně: odměn by mělo být dvakrát více než trestů. Obtíž je v tom, že lépe dovedeme kritizovat (až zkritizovat), než uznat a pochválit. Není marné naučit se vidět klady práce druhých lidí a dávat jim to přiměřeně najevo svým uznáním. Máme-li dojem, že nám někdo pořád něco vytýká, že na nás nevidí nic dobrého, že na nás vše vidí jen černě atp., není nám dobře. Podstatně jinak se nám pracuje (a žije), když poznáváme, že někdo si všiml toho, co jsme udělali dobře a s uznáním konstatoval nadějnost naší snahy - i když třeba výsledek nebyl takový, jak bychom si přáli. Pedagogická psychologie nám přináší bohaté zkušenosti s tímto udělováním odměn a trestů. Ukazuje, jakou škodu mohou "na duši" dítěte způsobit rodiče a učitelé, kteří nedovedou děti pochválit a jen je neustále kárají, kritizují a trestají. I velikost vedoucího (a nejen jeho) je mimo jiné v tom, že u druhého dovede vidět tuto snahu o tvořivé řešení problémů a že to dá najevo.

### Sugestivní ovlivňování

Jeden z běžných způsobů ovlivňování lidí při vzájemném setkání počítá s využitím těch psychologických momentů, které označujeme jako sugesce a hypnóza. Oč jde?

### Mužský a ženský způsob vsugerování vlastní vůle druhému člověku

Poměrně často se setkáváme s výrazně hlasitým projevem jednoho z účastníků rozhovoru. Jeho extrémem jsou případy, kdy někdo na někoho nejen křičí, ale dokonce "řve" a chce ho ukřičet. Z psychologického hlediska se zde jedná o pokus tzv. mocenského (mužského) ovládnutí partnera sugestivním působením. V pozadí je možno odečítat snahu zbavit partnera jeho vlastní vůle a vsugerovat mu vůli "křičícího".

Výše uvedený způsob slovního nátlaku není jediným sugestivním působením v mezilidském styku v běžném životě. Je možno se setkat i s tzv. vemlouvavým způsobem ovlivňování. Psychologové zde hovoří - na rozdíl od výše uvedeného "mužského" způsobu sugerování - o tzv. "mateřském" (ženském) přístupu k ovlivňování. Je možné se s ním setkat tam, kde např. maminka domlouvá chlapečkovi, který si odšel koleno: "Přece bys neplakal, takový velký chlapec...." V jádru tohoto přístupu jde o to "vemluvit se" do partnerovy přízně a "namluvit" mu to, co mu chceme sdělit a jak ho chceme "naladit".

V čem tkví nebezpečí sugestivních forem ovlivňování? Jde zde o vyřazení vlastního myšlení ovlivňovaného, o nekritické přijetí toho, co je mu vsugerovááno, o oslabení vědomé složky myšlení a uvažování. Proto bychom měli zbystřit pozornost vždy, když se setkáme v jednání s druhými lidmi s jejich zvýšeným hlasem nebo s jejich vemlouvavým tónem.

### Kladení otázek

Ovlivňovat je možno druhého člověka nejen tím, co mu říkáme, ale i tím, že ho svými otázkami přivádíme k tomu, aby se nad tím či oním hlouběji zamyslel. Např. někdo nám říká: "Toto musím nyní udělat a pak ...". V této situaci je možné se ho otázat: "Musíš?" V jiném případě se můžeme setkat s výrokem: "Nemám naprosto žádný čas k tomu, abych ...." I zde je možné "naleptat" tuto "jistotu" otázkou: "Naprosto žádný?" Jde o obdobu sdělení: "Já tě už nemám ale ani trochu rád", které je naleptáváno otázkou: "Ani trochu?"

Otázkou je možné podnitit toho, koho se ptáme, k dalšímu sdělení. Je možné se např. ptát na detaily, které mohou zproblematizovat jistotu jeho tvrzení. Zde je však třeba velké opatrnosti. Dotazem je možné nejen "zdeptat" partnerovo či protivníkovu tvrzení, ale i jeho samého. Otázkou ostrou jak břitva je možné "říznout" i do jeho sebevědomí. Není marné si uvědomit, že názor, který někdo proklamuje, je do určité míry též součástí jeho "já". Deptáme-li jeho názor, deptáme i jeho sebepojetí. A to může mít neblahé důsledky nejen pro něho, ale i pro naši další spolupráci. Karel Čapek zde radí: "Jednat tak, aby partner při tom neztratil svou tvář."

### Vysvětlování a poučování

Ve škole se velice často setkáváme s tím druhem ovlivňování žáků učitelem, které označujeme jako vysvětlování a objasňování určitého problému. Ve škole se tento postup zdá být zcela přirozeným. Setkáme-li se s ním však u dospělých lidí v jejich interakci, může se nám toto poučování zdát nebezpečným. Může být chápáno jako naznačování určitého "minus" toho, jemuž to vykládáme. Jak tomu zabránit?

Jeden ze způsobů, jak ulomit hrot možnosti urazit druhého, jemuž něco vysvětlujeme, spočívá v tom, že ten, kdo hovoří, sám sebe poněkud "sníží". Např. místo aby řekl: "Funguje to, jak je vám jasné, tak a tak...", řekne: "Domnívám se, že to funguje asi takto..." Jindy místo přímého vysvětlování řekne: "Vím, že vám to je jasné, ale rád bych jen zopakoval...."

Poučování, vysvětlování a objasňování v mezilidském styku je zvláště ošemetné tam, kde jde o otázky etiky a morálních norem. Proč? Je možno se domnívat, že každý dospělý člověk si je do určité míry jist, že mu jsou tyto otázky jasné, že ví, co se sluší a patří, a že ví, jak má jednat. Jakmile mu něco z této oblasti připomeneme, může se ho to dotknout a on se může urazit. A to i v tom případě, že máme pravdu a upozornění je na místě. Proto je v takových případech zapotřebí mimořádného taktu (citu, citlivosti atp.).

### Vyjádření souhlasu a nesouhlasu

V psychologické terminologii se vyjádření souhlasu chápe jako tzv. "posílení". V podstatě v něm jde o posílení toho, co se událo, co kdo udělal, jak jednal, jak se choval atp. Vyjádřením souhlasu se toto chování posílí a je pak větší pravděpodobnost, že se to v dalším případě bude opakovat (že jeho jednání bude opět takové). Je tedy možné vyjádřením souhlasu a přitakáním druhou osobu ovlivňovat. Je tomu tak, když k tomu, co určitý člověk dělá, poznamenáme např. "dobře", "správně", "ano, ano", "souhlasí" atp. Jindy je možné souhlas vyjádřit celou větou - např. "ano, tak jsem si to představoval" nebo "já jsem o tom též přesvědčen" atp. Z poznatků pokusů, které v této oblasti byly provedeny, je možné odvodit, že s vyjádřením souhlasu a přitakáním bychom neměli být skoupí.

Při vyjadřování souhlasu se však setkáváme s obtížemi a problémy. Nejjednodušší z nich je "přehánění". Rozumí se jím nepoměr mezi hodnotou toho, co určitý člověk udělal, a hodnotou vyjádřeného uznání a souhlasu. Proto zároveň s podnětem "nebát se vyjádřit souhlas", jde podnět "nepřehánět to".

Subjektivní hodnota souhlasu, tj. to, jak moc si váží našeho souhlasu ten, jemuž ho sdělujeme, je do značné míry závislá nejen na slovním znění souhlasu a mimoslovních projevech souhlasícího, ale i na hodnocení osobnosti toho, kdo to říká. Jinou váhu má souhlas "na slovo vzatého" odborníka, jinou souhlas člověka, kterého si moc nevážíme.

V řadě psychologických pokusů se ukázalo, že vztah mezi intenzitou vlivu souhlasu a velikostí hodnoty (váhy) souhlasu není přímočarý. **Nejvyšší míra souhlasu nemá automaticky nejvyšší efekt. Ten je naopak tam, kde je tím, kdo je tak pochválen, jeho výrok chápán jako "o něco menší, než byl očekáván".** Je-li tomu naopak, tj. je-li hodnota souhlasu viděna jako podstatně vyšší než bylo očekáváno, může to působit negativně.

S nesouhlasem jsou obvykle větší problémy. Souhlas je možné vyjádřit **"bezvýhradně"**. Je však možné v něm umístit i **určitou výhradu**, tj. v určitém bodu nesouhlas. Je možné říci např. "Souhlasím s vámi, že by se to tak mělo udělat, mám však poněkud jiný názor na to, kdy by se s tím mělo začít..." Ukazuje se, že uvedení souhlasu v první části tohoto souvětí je velkým kladem pro přijetí výtky (nesouhlasu).

K nejobtížnějším projevům patří **"totální odmítnutí" - vyjádření naprostého nesouhlasu**. Proč? Vrcholí zde nebezpečí spojení názoru, postoje, plánu atp. daného člověka s jeho osobou. Odmítneme-li jeho názor, postoj, plán atp., pak to snadno může chápat jako odmítnutí jeho osoby. Tak je tomu často při radikálním bezpodmínečném odmítnutí. Zvláště pak tam, kde je to provedeno hrubým způsobem. Jsou však situace, kde je třeba určitý názor či postoj odmítnout "beze zbytku". Pokud je to jen trochu možné, je vhodné to udělat "mezi čtyřma očima", případně odmítnutí sdělit návrhovateli předem v rozhovoru ve dvou, než bude sděleno veřejně. I v tom případě se však doporučuje uvést některý klad návrhu, s nímž není možno souhlasit, a teprve poté důvody, proč s partnerovým návrhem jako celkem nesouhlasíme.

### ✓ Ovlivňování druhých lidí beze slov

Naznačili jsme různé způsoby ovlivňování lidí, s nimiž přicházíme do styku slovně - verbálně. Je to však jen jedna část vlivů, s nimiž se setkáváme v interakci (vzájemném jednání dvou a více lidí). Nonverbální - mimoslovní ovlivňování tvoří další část - a často část stejně důležitou, ne-li tu důležitější.

### ✓ Úprava zevnějšku

"Šaty dělají člověka" říká české přísloví a není v tom osamocen. Setkáváme se s ním i v řadě dalších jazyků. Chce naznačit, že vzhled člověka říká nejen něco o tomto člověku, ale působí i na nás, dostaneme-li se s ním do kontaktu. Toto lidové přísloví je možné doplnit poněkud soustavněji prověřeným zjištěním: "Atraktivní partner (tj. partner příťažlivého vzhledu) působí přesvědčivěji." Má vyšší moc při ovlivňování druhých lidí. To, že tomu tak je, bylo experimentálně zkoumáno a potvrzeno v první řadě u žen. Čím příťažlivější je vzhled ženy, tím větší je její moc při ovlivňování lidí, s nimiž přichází do styku. Je možné se ptát: Jak

se to dá zjistit? Pohled do jedné psychologické laboratoře by ukázal, že tam žena - jednou velice příťažlivě oblečená, podruhé velice neatraktivně vyhlížející - podněcuje muže, který pracuje na ergometru (přístroji dosti podobném bicyklu, který je však upoután v místnosti a měří svalový výkon), k co nejvyššímu výkonu. Atraktivní žena zde v řadě opakovaných pokusů měla vyšší efektivitu ovlivňování.

A co když se setkáme s někým, kdo vypadá dost podobně tomu, jak i my vypadáme? Ukazuje se, že vliv podobného vzezření není zanedbatelný. Jednáme-li s někým, jehož vzezření je podobné našemu, pak je možné očekávat vyšší míru efektivity jeho působení na nás a našeho na něj. Platí to však jen pro muže! Podle toho, jak vypadá, (pravděpodobně) usuzují, že i jinak je "jako já" a více mu věřím.

### Vliv souhlasného tělesného postoje

Tělesným postojem se rozumí umístění končetin (rukou a nohou), hlavy, trupu atp. tak, jak se s tím setkáváme např. u soch. Psychologové zde hovoří o kongruenci (souhlasu) a nekongruenci (nesouhlasu) postojů. Kongruentní postoj je např. tam, kde oba spolu jednající partneri sedí. Nekongruentní pak tam, kde jeden sedí a druhý stojí. Nejde jen o základní polohu. Souhlas či nesouhlas postojů se týká i toho, kam kdo dává ruce (jak je drží, případně jak jimi šermuje), jak sedí (zda dává nohu přes nohu nebo ne), zda naklání hlavu mírně nalevo či napravo nebo ji drží zpřímá, zda se prohýbá v zádech nebo má páteř dopředu ohnutou atp.

Ukazuje se, že dva spolu jednající lidé, kteří zaujímají souhlasné (kongruentní) postoje, mají na sebe větší vliv.

### ✓ Oddálenost partnerů při rozhovoru

Jednáme-li s někým, pak v situaci, kdy oba stojíme, jsme nuceni stát v určité vzdálenosti od sebe. I zde se ukazuje, že nejde o zanedbatelný detail. Když jednající vstoupí do prostoru tzv. přijatelného mezikruží, tj. zhruba tři čtvrtě metru až metr a půl od partnerova těžiště, je vše v pořádku. Překročí-li však tuto vzdálenost, situace se komplikuje. Týká se to jak příliš "vlezlého" přístupu, tak i příliš velkého oddálení (vzdálení). V obou těchto případech je nedodržením "dobré vzdálenosti" efektivita jednání ovlivňována negativně.

### ✓ Kontakt očima

Ukazuje se, že ten, kdo nás chce ovlivnit, se na nás dívá jinak, než ten, komu o to moc nejde. Jak se dívá ten, komu jde o to ovlivnit nás? Dívá se nám daleko častěji a déle do očí. Někdy až tak, že máme dojem, jako by nás chtěl "uhranout" nebo hypnotizovat. V pokusech, které psychologové provedli, se ukázalo, že průměrná doba pohledu do partnerových očí, která při "normálním" styku nedosahuje ani 40 % času interak-

ce, byla podstatně vyšší než 50 % času tam, kde jedna z osob měla druhou určitým způsobem ovlivnit. Tak tomu bylo u mužů. Tam, kde pokusnými osobami byly ženy, se zjistilo, že se v situaci, kdy partnera měly ovlivnit, dívaly se skoro 100 % času interakce partnerovi do očí. Když se muži chtěli přiblížit této "ženské normě", efektivita jejich vlivu klesala. Partnerovi se to zřejmě zdálo podezřelé.

Na naše vzájemné pohledy má mimo jiné vliv i vzdálenost, ze které se pozorujeme. Ti, kteří chtějí působit celkovým zjevem, zůstávají častěji spíše dále od partnera či partnerky. Ti, kterým jde o působení výrazem obličeje, případně soustředěným pohledem, přistupují k partnerovi či partnerce podstatně blíže. Za této situace zůstává v partnerově zorném poli téměř výlučně jen náš obličej.

Jak je z uvedeného zřejmé, je paleta možností ovlivňovat druhého člověka, s nímž přicházíme do styku, velice bohatá. Tyto způsoby je možné zvládnout, cvičit je a naučit se jim. Zvýšit tím svou výkonnost v jednání s druhými lidmi.

Nad těmito dovednostmi však stojí na vyšší rovině otázka cílů: čeho chceme tím či oním způsobem ovlivňování partnera dosáhnout. To znamená, že i zde - a právě zde - se hlásí s mimořádnou naléhavostí etické otázky, o nichž jsme hovořili v první kapitole - otázky odpovědnosti, laskavosti a spravedlnosti našeho jednání.

## Přesvědčování

*Def* V jednání s druhými lidmi nám jde velice často nejen o to, abychom se něco dozvěděli, případně abychom jim předali "faktické informace", ale i o to, abychom určitým směrem ovlivnili jejich postoj a jejich přesvědčení. To může být odlišné od našeho a pro další vzájemný styk by bylo dobré, kdyby se tyto rozdíly vyrovnaly. Co se však rozumí přesvědčením?

### Přesvědčení

O tom, co se děje, případně "jak se to s tím či oním má", je možné mít určité představy. Přitom na té či oné představě, kterou o dané věci máme, nemusíme moc lpět. Prostě jsme ji někde získali a jsme ochotni ji vyměnit za jinou, odlišnou od té, kterou máme. S názory je to již složitější. Máme-li na něco "svůj vlastní názor", pak to znamená, že se k dané představě či domněnce (hypotéze) přidal cit. Něco nás k tomu, co považujeme za vlastní názor, poutá. Není to již představa, která je pro nás neutrální. Je to "naše" osobně přijatá představa. S přesvědčením je to ještě vážnější. I to obsahuje určitou představu. I z něho vyplývá a s ním souvisí řada našich názorů. Míra osobního přivlastnění je zde však mimořádná. Dalo by se říci, že přesvědčení je kusem našeho "já".

Má blízko nejen k našemu rozumu, k naší šedé kůře mozkové, ale - a to je podstatné - i k našemu srdci (pokud je chápeme jako jádro naší osobnosti). Napadne-li někdo naši představu, pak ji klidně může změnit, když se ukáže, že jsou k tomu důvody. U přesvědčení je tomu jinak. Když to někdo napadne, dotkne se - obrazně řečeno - zřítelnice našeho oka (našeho "já").

Naše přesvědčení o tom či onom má řadu charakteristik. Ty je dobré si uvědomit všude tam, kde se dostáváme s někým do konfliktu přesvědčení.

### Charakteristické znaky přesvědčení:

#### Osobní vnitřní zaujatost

Řekli jsme, že naše přesvědčení je "kusem našeho srdce". Psychologové zde hovoří o interiorizaci - zvnitřnění toho, co je obsahem našeho přesvědčení. Přivlastnění si ho. Začlenění tohoto do struktury naší osobnosti. Přijetí nejen racionálního jádra přesvědčení, ale i jeho vybavení velkým emocionálním nábojem.

#### Vysoká míra vnitřní jistoty

U přesvědčení nejde jen o to, že je to "kusem našeho srdce". Je to i něco, čím jsme si "mimořádně jisti". Je to něco, o čem jsme "skálopevně" přesvědčeni, že to je správné, že "to je tak, a ne jinak". Naše přesvědčení je - obrazně řečeno - sloupem naší vnitřní jistoty.

#### Dobrovolnost přijetí

Svá přesvědčení považujeme za něco, pro co jsme se svobodně rozhodli a co jsme dobrovolně přijali za své. Nikdo nás k tomu nenutil. Žádnou cizí mocí se to nestalo. Měli jsme možnost volby a z vlastní iniciativy jsme se rozhodli pro to, co tvoří naše přesvědčení.

#### Správnost a pravdivost

To, o čem jsme přesvědčeni, považujeme za "nezvratně" správné a pravdivé. O tom, že tomu tak je, není možno pochybovat. Mluví-li někdo jinak, pak ho buď neposloucháme a neslyšíme, nebo se divíme, jak to je možné, že mu to není tak jasné, jako je to jasné nám.

#### Angažovanost

Přesvědčení není jen něčím uloženým "ad acta" - obrazně řečeno - "ve skladišti historických nálezů". Právě naopak. Naše přesvědčení je pramenem energie, která si hledá cestu v našem jednání. Je zdrojem iniciativy a síly našeho konání. Aktivuje nás. Zaměřuje naše jednání k určitým cílům. Podněcuje zrod plánů. Inicjuje činnost, která by jinak

neexistovala. Je zdrojem motivace - hybných sil našeho života. Je mocí, "šedou eminencí", hybnou silou.

Tak nějak to vypadá s naším přesvědčením. A nám jde o to, jak toto přesvědčení u našeho partnera změnit. Z toho, co bylo řečeno, je již jasné, že nejde o snadný úkol. Podívejme se, co se v dané situaci dá dělat.

## Argumentace

Tam, kde dochází ke střetu odlišných přesvědčení, to jiskří. Je tomu tak proto, že z obou stran vylétají "šípy", zdůvodňující správnost vlastního názoru a přesvědčení. Do určité míry je možno tuto fázi přirovnat ke hře v karty, kde se vynášejí trumfy. Těmito trumfy jsou argumenty.

Argumenty zdůvodňující správnost našeho přesvědčení mají různou **váhu** (obecně "kalibr"). Některé jsou velice závažné, podstatné. Jiné jsou menší váhy (drobné).

## Prezentace argumentů

Otázkou je: **"Kdy se mají vynést hlavní, nejtěžší, základní a nejzávažnější argumenty, když dojde ke střetu přesvědčení."** Psychologové zde hovoří o pořadí prezentace argumentů. Nejen o tom hovoří. V řadě pokusů i studují, jakou má to či ono pořadí efektivitu.

Jedna možnost naznačuje, že nejzávažnější argumenty by bylo dobré dávat na začátek, hned, jak se o dané věci začne hovořit. To by mohlo protivníka zarazit a odradit ho od dalšího jednání. Jiná možnost hovoří o tom, že by bylo dobré počkat a ty nejzávažnější argumenty si schovat až na konec, kdy protivník už "vypálil všechny zbraně". To by ho zřejmě dorazilo. Třetí možnost stojí uprostřed těchto extrémů. Doporučuje zařadit nejzávažnější argumenty doprostřed jednání.

Výsledky řady pokusů, které psychologové v laboratoři i v praxi provedli, ukázaly, že třetí pojetí je nejméně efektivní. Oba extrémy se ukázaly jako daleko účinnější.

## Argumenty pro a proti

Argumenty jsou dvojího druhu. Jsou argumenty svědčící pro správnost vlastního pojetí, a údaje, které dávají možnost uvažovat o tom, že tomu je možná jinak. Tyto dva druhy údajů má obvykle každý, kdo se dostává do konfliktu s někým, kdo má odlišné přesvědčení. Otázkou je, **zda se mají uvést oba druhy údajů, a v případě že ano, pak vyvstává druhá otázka: zda dávat nejdříve ty, které náš postoj posilují, a teprve potom ty druhé, nebo to dělat opačně.**

První otázka je ve svém jádru etická. Je možné zamlčet to, co mluví proti. Je to možné přiznat a uvést. Je na tom, kdo argumentuje, jak se

s touto otázkou vyrovná. Zda "pravdu zamlčí" nebo přizná slabší stránky vlastního názoru. Ukazuje se, že v obou případech to má vliv na další průběh jednání.

Efekty tohoto rozhodnutí je možné rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé. Z hlediska krátkodobého (až krátkozrakého) je zamlčení někdy účinnější. Z dlouhodobého hlediska vzájemných styků obou jednajících partnerů je druhý přístup nadějnější.

## Zveřejnění vlastního přesvědčení

Je možné mít určité přesvědčení, avšak zatajit je. Neřící, o čem jsem přesvědčen. Zamlčet to. Je však též možné vlastní přesvědčení výslovně sdělit. V obou případech je třeba počítat s tím, co bude následovat. A to je odlišné. Když svůj názor (své přesvědčení) zveřejním, stává se to z určitého hlediska součástí mé osobnosti. To znamená, že se k tomu nadále musím hlásit a druzí to berou vážně. Zařadí si mne do určité kategorie lidí - "škatulky". Z určitého hlediska bude jednání se mnou jednodušší. Každý, kdo se o mém přesvědčení dozví, bude vědět, s "kým má tu čest jednat". I mé jednání bude přímější, než kdybych musel neustále argumentovat ve smyslu přesvědčení, které jsem však nepřiznal.

Co mluví proti zveřejnění vlastního přesvědčení? Jsou to zjištění, která ukazují, že tam, kde dojde ke zveřejnění dříve, než přesvědčení skutečně uzrálo, dostává se daný člověk do těžkostí. Brání něco, co nemá ještě dost zažitě, a dostává se do stresu (distresu).

## Argumentační postupy

Dostaneme-li se do situace střetu odlišných názorů a přesvědčení, setkáme se s různými postupy, kterých se používá k zproblematizování toho, co druhá strana považuje za nezměnitelné. Uvedme zde některé z nich.

## Nikdy neříkej nikdy

Může se stát, že v zápalu boje někdo použije termínu "nikdy" - např. "vy mi nikdy nevyjdete vstříc". Dostává se tím do těžké situace, protože v protiargumentaci stačí uvést jeden jediný případ - i když se stal před léty - a to, co bylo partnerem řečeno, je zproblematizováno.

Podobně jsme na tom tehdy, setkáme-li se s termínem "vždycky". I zde stačí říci jeden jediný případ, kdy to, co by mělo platit "vždycky", neplatilo, a vše přichází vniveč.

## Přehánění

Může se stát, že ve víru boje někdo zveličí, přežene to, co mluví ve prospěch jeho věci, v naději, že ji tím podpoří. I zde se ukazuje, že

přehánění je velice problematickým postupem v souboji představ, názorů a přesvědčení.

### Předběhnout partnera

V určitých situacích střetu představ a názorů se může stát, že jsme si vědomi toho, co by druhá strana mohla namítnout. Uvádíme např. cenu výrobku a jsme si vědomi toho, že se to kupujícímu může zdát příliš drahé. Doporučuje se v tom případě předběhnout jeho výtku a říci jí z vlastní iniciativy - i když mluví proti nám. Tím se - obrazně řečeno - vezme "vítr z plachet" druhé straně. Jindy se vyplatí předem říci např.: "Může se stát, že se vám bude zdát, že tomu dost dobře nerozumím, avšak..."

### Dílčí souhlas s negativní kritikou

Staví-li se nepřijatelný argument jedné strany proti nepřijatelnému argumentu druhé strany, je naděje na kompromis mizivá. Za této situace se doporučuje nezůstat v extrémní pozici a uznat ten či onen argument druhé strany v zájmu dohody.

### Negativní znění argumentů

To, co říkáme ve prospěch vlastního postoje, je možné formulovat kladně (pozitivně). Je možné např. sdělit, že určitý nosník unese určitou váhu. Je to však možné též formulovat negativně a říci, že určitou váhu neunese.

Ukázalo se, že negativní formulace je velice problematická. Platí to obecně a v češtině zvláště, neboť se zde mohou hromadit negativně znějící výrazy a často se ve výsledném znění těžko orientujeme. Co chce povědět ten, kdo říká: "Nic nepovím, protože mi nikdy nikdo nic neřekne a já k tomu nemohu mlčet."

### Devalvace - projevy neúcty a nevážnosti

*Motto: "Člověk, který projde místností, tam nevědomky něco zanechá a něco si odnese. Moderní věda má na to důkazy."*

*Emile Locard (tzv. Locardovo pravidlo výměny)*

*Motto: "Každý člověk, který projde tímto životem, tu nevědomky něco zanechá a něco si odnese. Většinu to "něco" nemůžeme ani vidět, ani slyšet, ani spočítat. Ale nic bez toho nemá smysl."*

*Robert Fulghum*

### Devalvace a evalvace

Termín devalvace má své domovské právo v ekonomii. Zde - v pojednání o vztazích mezi lidmi a jednání člověka s člověkem - ho však používáme v poněkud odlišném významu. Tam, kde jde o devalvaci v ekonomii, se to projeví snížením kupní hodnoty měny. Tam, kde jde o styk člověka s člověkem, se devalvace projeví též snížením - ne však ekonomické, ale "lidské hodnoty" partnera. Je tomu tak např. tam, kde se k němu chováme neuctivě, kde ho urážíme nebo kde ho nebereme na vědomí atp. V ekonomice je devalvace vážnou záležitostí. V mezilidském styku je záležitostí neméně vážnou.

### Sociální komunikace a sociální interakce

Všude tam, kde se člověk setkává s člověkem, dochází nejen k sociální komunikaci (viz základní věta sociální komunikace: "Není možno nekomunikovat."), ale i k hodnotové interakci. V obchodním jednání je to jasné. Tam dochází buď k směně zboží za peníze nebo k směně zboží za zboží. Jak je tomu na lidské - mezilidské úrovni?

### Naše sebepojetí a sebehodnocení

Do jednání s druhým člověkem vstupujeme s určitým sebepojetím. Součástí tohoto sebepojetí je i sebehodnocení (self-esteem - sebeocnění). V jednání s druhým člověkem se však vyskytují slovní i mimoslovní projevy a činy, které se tohoto našeho sebehodnocení dotýkají. Některé tak, že ho snižují a tím devalvuji. Je tomu tak např. tam, kde nás někdo podceňuje, přehlíží nebo uráží. Jiné projevy naše sebehodnocení naopak zvyšují - evalvuji. Je tomu tak např. tam, kde nás někdo pochválí, kde nám někdo poděkuje či projeví uznání.

### Naše role v sociální interakci

Při projevech ponižování (devalvaci) a uznání (evalvaci) jsme někdy v **roli příjemců**, jindy v **roli vysílajících** (aktérů). Ukazuje se však, že jsme daleko citlivější k projevům ponižování a uznání (devalvace a evalvace) tam, kde jsme v roli příjemců - kde se to stane nám, kde nás někdo urazí nebo naopak pochválí. To je důvodem, proč i zde budeme o projevech devalvace a evalvace hovořit vždy tak, že se to děje "mně". Jsme si však vědomi toho, že hlavní záměr jde opačným směrem. Jde o to uvědomit si, co my sami děláme druhým lidem, a podle toho i upravit své jednání.

### Příklady devalvace v mezilidském styku:

- Někdo jde kolem mne a vůbec si mne ani nevšimne.
- Někdo mi neodpoví na pozdrav.

- Někdo, koho znám, mne nepozdraví.
- Někdo se chová ke mně "nevida a neslyše" - jako bych nebyl.
- Někdo mne nebere na vědomí - ignoruje mne (dělá, že mne nezná).
- Někdo, s kým hovořím, mne neposlouchá (nevěnuje mi pozornost).
- Někdo, s kým hovořím, mi "skáče do řeči" (dopouští se intruzí).
- Někdo mne odbývá (nechce si dát práci vyslechnout mne).
- Někdo se mnou jedná povýšeně.
- Někdo mne uráží a je na mne hrubý.
- Někdo mne podvádí a tím mne ponižuje.
- Někdo se ke mně chová škodolibě.
- Někdo mne uráží a tupí.
- Někdo se mnou jedná bezohledně.
- Někdo o mne šíří nepravdy.
- Někdo mne zostouzí.
- Někdo beze slov - gesty - ukazuje, že jsem hloupý ("padlý na hlavu", "nemám to v hlavě v pořádku", "mám v hlavě o kolečko více", ukazuje, "že mi to nemyslí" atp.).
- Někdo mne šidí, a tím mne ponižuje.
- Někdo poťouchle ("šuškandou") o mne něco negativního poznamenává.
- Někdo mne podceňuje a jedná se mnou s opovržením.
- Někdo se ke mně chová bezohledně, necitlivě a necitelně (necítí se mnou).
- Někdo ironicky komentuje to, co já říkám či dělám.
- Někdo se vyjadřuje uštěpačně až sarkasticky (kousavě) k tomu, co já dělám.
- Někdo zpochybňuje mé schopnosti a dovednosti (diskvalifikuje mne).
- Někdo mne dostává do trapné situace (ztrapňuje).
- Někdo zneužívá mé důvěry, podvádí mne a šidí.
- Někdo mi dělá naschvály a potíže.
- Někdo mne trápí, honí, pronásleduje a ničí (šikanuje).
- Někdo mne pomlouvá.
- Někdo se mnou jedná neuctivě až sprostě.
- Někdo v rozhovoru se mnou používá velké množství cizích slov, i když ví, že jim zřejmě nerozumím (a tím mne zahanbuje).
- Někdo se nade mnou "vytahuje" z pozice své vyšší sociální role (nadřazuje se nade mnou z titulu svého vyššího postavení atp.).
- Někdo překrucuje to, co jsem já řekl, a tak mne zostouzí.

- Někdo znehodnocuje mé úsilí.
- Někdo mne haní.
- Někdo se mi vysmívá a posmívá se mi.
- Někdo se mi vysmívá, a tím mne ponižuje.
- Někdo mne podvádí, jedná se mnou úskočně, lživě a lstivě.
- Někdo mne vědomě přetěžuje a pak mi vyčítá, že na to nestačím.
- Někdo mne záměrně "vyřazuje ze hry", obchází a nerespektuje.
- Někdo podává o mně záměrně falešné (nepravdivé) informace.
- Někdo mi záměrně neposkytne pomoc - ač by mohl (nechává mne trpět).
- Někdo záměrně nezasahuje v můj prospěch, ač by mohl (nechává mne "na holičkách").
- Někdo záměrně preferuje druhého - a tak jedná nefair (nespravedlivě).
- Někdo jedná se mnou jinak než s druhými lidmi - má "dvojitý metr".

**O lidech**, kteří se projevují vůči druhým lidem devalvačně, tj. ponižují je a chovají se k nim hrubě a bezohledně (snižují jejich sociální hodnotu), se říká, že jsou nadřazení, pyšní, urážející, nadutí, hrubí a bezohlední, namyšlení, samolibí. Setkáváme se i s jejich označením jako lidí necitlivých, netaktních, nevšímavých, nelaskavých, nevděčných, neuznalých, lhotejných atp. Druhé lidi devalvuji (ponižují) a dočkají se toho, že i oni sami jsou pak druhými lidmi devalvováni (ztrácejí u druhých lidí na hodnotě), i když tato odpověď často není sdělována tak přímo "z očí do očí", "jako byla prvotní urážka, ale spíše "za zády". Devalvace - ponižování druhého - je velice bolestivou záležitostí. Dotýká se (obrazně řečeno) "zřítelnice našeho oka", tj. našeho nejcitlivějšího místa - našeho sebevědomí a sebeocenění. Takový zásah se hojí dlouho a často po něm zůstává šrám nadosmrti.

*K zamyšlení: "Má-li životní pouť cenu, pak je to právě žít s lidmi. Ne bez nich a ne proti nim. Když se "hlava nehlava" kácí les, vzniká především paseka. I v mezilidských vztazích."*

*Jan Keřkovský*

### Evalvace - projevy úcty a vážnosti

Evalvace - projevy úcty, díků a uznání - jsou relativně řidším jevem v mezilidském styku. Ukazuje se, že dovedeme daleko lépe hanět a ponižovat, než projevovat uznání, dík a úctu. Týká se to rodičů, učitelů, ale i vedoucích pracovníků (a nejen v zaměstnání). Kolikrát se marně připomíná rodičům - a nejen jim -, že poměr pochval a trestů by neměl



být 50 : 50, ale 5 : 2. **Pochval by mělo být nejméně dvakrát tolik než trestů**, aby ten, jemuž je to určeno, byl s to dobře zpracovat jemu určená sdělení. Platí to nejen o pochvalách a trestech dětí. Obdobně to platí i o projevech evalvace a devalvace ve styku dospělých lidí.

#### **Příklady evalvace - projevů uznání, díků a úcty:**

- Někdo mne pozdraví.
- Někdo si mne všimne.
- Někdo mi odpoví na pozdrav.
- Někdo mne bere na vědomí.
- Někdo mi naslouchá, když mluvím.
- Někdo se mnou jedná jako se sobě rovným.
- Někdo, s kým hovořím, mne nechá domluvit a teprve poté se ujímá slova, neskáče mi do řeči.
- Někdo se mnou jedná s úctou (respektem), jako s úctyhodným člověkem.
- Někdo se mnou jedná taktně, slušně, laskavě a citlivě.
- Někdo mi důvěřuje, jedná se mnou důvěryhodně.
- Někdo mne respektuje - bere mne v úvahu.
- Někdo o mně říká "celou pravdu" a nezkresluje nic v můj neprospěch.
- Někdo oceňuje mou práci, mé úsilí - to, co dělám.
- Někdo mne chválí - za to, co jsem chvályhodného udělal.
- Někdo o mně hovoří s uznáním.
- Někdo se zasazuje o to, aby se mi dostalo, co mi patří.
- Někdo se mně zastává, když jsem neprávem osočen, podezírán a obviňován, když jsem tam přítomen.
- Někdo se mne zastává, když jsem neprávem osočen, podezírán a obviňován - a to i tehdy, když tam já sám nejsem osobně přítomen (v mé nepřítomnosti).
- Někdo se mnou jedná otevřeně, nic přede mnou neskrývá.
- Někdo mi před druhými lidmi nikdy nevytýká chyby a neříká mi před druhými lidmi to, co by pro mne bylo nepříjemné (negativní). Říká mi to vždy jen mezi čtyřma očima.
- Někdo mi dovede odpustit, co jsem udělal špatně (chybně).
- Někdo dovede přibrzdit něco, co by mi mohlo uškodit (udělat zle).
- Někdo mne povzbuzuje, když to potřebuji.
- Někdo mi dobrovolně (z vlastní vůle a iniciativy) pomáhá, když jsem ve stresu (tísni a těžkostech).
- Někdo mne uklidňuje, když jsem rozrušen.

- Někdo o mne projevuje opravdový zájem - jako o "člověka" (nejen jako o zaměstnance atp.).
- Někdo mi projevuje uznání, když jsem udělal něco, co si uznání zaslouží (nepřechází to mlčením) atd.

**O lidech**, kteří se chovají tak, že druhým lidem prokazují úctu, respekt a uznání, se říká, že jsou to lidé taktní, uznalí, uctiví, laskaví, přátelští, všímaví, slušní a milí.

*K zamyšlení: "Jsou lidé, kteří nás sledují a berou si něco od nás. A my to častokrát ani nevíme. Nešetřte sebou. Třeba se vám nikdy nedostane důkazu o vaší důležitosti pro druhé lidi, avšak uvědomte si, že jste častokrát pro ně důležitější, než si myslíte."*

Robert Fulghum

*K zamyšlení: "Stará súfijská legenda hovoří o tom, že jednomu dobrému muži Bůh splnil jedno jeho přání. Ten totiž řekl, že by si přál konat dobro a nevědět o tom. Bůh jeho přání vyhověl. Když to viděl, řekl si, že to je výborný nápad - a splnil ho všem lidem. A tak tomu je dodnes."*

Robert Fulghum

## 6. Lidská stránka podniku

Na podnik je možné se dívat z různého hlediska. Jinak podnik vidí ekonom, jinak vedoucí provozu. Jinak podnik vidí právník, jinak technik. Jinak podnik vidí odborník v organizaci a plánování, jinak personalista. Takovouto různorodost přístupů je možné vidět nejen u podniku, ale i jinde. Příkladem může být město či stát, nemocnice či škola, kultura či výchova atp. V tomto případě hovoříme o **multifacetických jevech**. Doslovný překlad naznačuje, že jsou to objekty, jevy, které **mají "mnoho tváří"**. Podnik je opravdu multifacetickým jevem.

U multifacetických jevů se setkáváme s jednou těžkostí. Odborníci jednoho oboru často obtížně chápou **pohled na tentýž "objekt" (jev) z jiné strany**. V našem případě podniku např. odborník z oblasti ekonomiky může mít obtíže v porozumění problémům, které vidí technik či právník. Dívá-li se na podnik někdo, kdo má blízko k lidské stránce podniku, pak jednou z jeho snah může být přiblížit právě tuto problematiku odborníkům jiných oborů a profesí. O to šlo i v této publikaci. Podívejme se v závěru na to, jak tento pohled na podnik - na jeho lidskou stránku - zapadá do celkového pohledu na podnik.

### Management - řízení

V poslední době u nás zdomácnělo slovo "menidžment". Co se jím rozumí?

Velký anglicko-český slovník (Karel Hais, Břetislav Hodek, 1984) k tomu říká:

#### Management:

1. řízení, vedení, správa podniku, představitelé vedení, vedoucí činitelé,
2. obratnost v jednání, prohanost, intriky,
3. snaha o zvládnutí čeho, péče, starost.

Podstatné jméno "management" je úzce spjato s jiným podstatným jménem - "**manager**". Tím se pak rozumí:

1. provozní ředitel podniku na rozdíl od director (šéf, člen správní rady atp.),
2. hospodář (kdo umí hospodařit),
3. manažér, impresario, trenér,
4. vedoucí, správce, disponent, prokurista...

Pro obě tato slova je základem sloveso "**to manage**". To nás vede k hlubšímu pojetí významu slova management:

1. vést, řídit, vládnout čím, mít vedoucí funkci, být ve vedoucím postavení, být vedoucím,
2. ovládat, vládnout, zvládnout, vědět si rady, umět si poradit s čím,
3. dobře hospodařit (např. s příjmem),
4. zvládnout, dokázat, stačit na něco,
5. vědět si rady, umět si pomoci, umět si poradit, zmoci, zdolat,
6. mít úspěch, uspět, dosáhnout svého cíle.

Jít ještě o krok hlouběji do historie a směrem k původnímu významu nám umožňuje tzv. etymologický slovník (Chambers, 1948). Zde se dočteme, že anglické "to manage" vzniklo z francouzského **manège**, což znamenalo "**řídit koně**", ať jako vozka, nebo jako jezdec na koni. A toto francouzské manège má svůj původ v latinském "**manus**" - ruka. Původně tedy **řídit vlastníma rukama spřežení koní**.

#### Definice managementu

Pohled do soudobých odborných pojednání o managementu nám dává možnost seznámit se s přesným určením významu tohoto termínu. Vezměme si zde za příklad jednu z takovýchto definic (Chewning, 1990): "Vedoucí (manager) užívá všech zdrojů - včetně lidí - tím, že je usměrňuje, řídí a kontroluje, aby splnili úkoly, které organizace má".

#### Různá pojetí managementu - tři základní modely

V teorii managementu je možné se setkat se třemi typy, pojetími či modely. Uvádíme je zde podle klasického označení "X", "Y", a "Z". První dva popsal Douglas Mc Gregor (The Human Side of Enterprise, 1960), třetí pak William G. Ouchi (Theory "Z", 1982).

#### Model "X" - direktivní řízení podniku

Tento model je založen na využívání velice konkrétních, direktivních příkazů a následně velice přísné a důsledné kontroly jejich plnění. V pozadí tohoto modelu je pojetí lidí, kteří v podniku pracují na podřízených místech, jako velice málo iniciativních, málo tvořivých (kreativních) a ne moc pilných pracovníků, kterým moc nejde o to, aby podnik prosperoval. Jde jim podle tohoto pojetí hlavně o to, aby byli zaměstnáni, aby se však při tom moc nenadělali a nic zlého se jim při tom nestalo. V klasickém pojetí motivování lidí k práci, které je zobrazováno tažením káry mezkem, kdy jednou je mezku před oči stavěna odměna (nabízena mrkev) a po druhé je k pohánění použito biče, je tento model vyjadřován druhou formou motivace - bičem pohánějším mezka k práci. Tento model vychází z představy, která počítá s tím, že dělníci (zaměstnanci)

považují práci spíše za nutné zlo, kterému je třeba se vyhnout, jak jen to je možné. Podle tohoto modelu je klíčem úspěšnosti přísná (až vojensky přísná) disciplína, co nejpřesnější stanovení povinností a úkolů při neustálé dokonale fungující kontrole jejich plnění.

### Model "Y" - pomoc přirozené iniciativě lidí

Pro tento model řízení je práce stejně přirozenou činností lidí jako je např. pro děti hra. Předpokládá se, že lidé jsou svou přirozeností aktivní, iniciativní, tvořiví, že pracují, protože je to baví, že dělají, protože - díky své přirozenosti - něco smysluplného dělat chtějí. Přitom se však zároveň - díky svému smyslu pro odpovědnost - snaží kontrolovat vlastní činnost tak, aby výsledek byl co nejlepší. To v praxi vede k pojetí **participace** - spoluúčasti všech pracujících na vedení, na řízení podniku (ke kolektivnímu vedení). Všichni se mohou vyjadřovat k stanovení cílů podniku (co se má dělat a co se dělat nemá) i účastnit se rozhodování o všech věcech, týkajících se podniku. Úkolem řízení (managementu) v tomto modelu je pak připravit lidem zajímavou práci a dávat jim za to přiměřenou (spravedlivou) odměnu. V klasickém obrazném pojetí řízení a motivace pracovní činnosti lidí uvedeném výše je to spíše mrkev než bič, co je zde efektivní.

Tento model "Y" se začal zvláště výrazně prosazovat u technicky nejkročilejších podniků, když se přecházelo od výrazně manufakturního pojetí výroby k pojetí robotiky a tzv. ekonomie služeb (service economy), v níž sociální dovednosti a učení všech zaměstnanců podniku hrály prvořadě důležitou roli. Autoři těchto modelů managementu se domnívají, že toto pojetí vychází vstříc komplexnějšímu uspokojování potřeb všech zaměstnanců podniku a se zvyšující se technizací výroby se stane dominantním pojetím.

### Model "Z" - japonského rodinného podniku

Tento model vychází z japonského pojetí podniku (managementu). Důraz v něm je položen na vzájemné propojení činností všech lidí v podniku (lidskou podnikovou síť), tj. na vzájemné vztahy všech zaměstnanců podniku. Je možné se domnívat, že rodina, která vede určitý podnik a zaměstnává všechny členy rodiny, je zde vzorem. Důraz je kladen na spolupráci (kooperaci), přátelské vztahy mezi všemi spolupracovníky, vzájemnou důvěru a důvěryhodnost. Počítá se s tím, že všichni pracovníci takového podniku mají přirozeně dobrou pracovní morálku, že chtějí pracovat a dělat to, co dělat mají, že není třeba je k práci ani nutit, ani jinak motivovat odměnami (viz relativně nízké odměny vedoucích podniků v japonském hospodářství). Loajalita (věrnost a úcta) všech k podniku je zde věcí zcela samozřejmou. Do určité míry je zde možné vidět v tomto pojetí období hry orchestru, kde každému hráči jde o to,

aby výsledná skladba byla co nejlepší. Místo soupeření (kompetice) a soutěžení uvnitř podniku zde vystupuje do popředí důraz na ducha spolupráce (kooperace). Místo prvořadě důležité funkce vedoucího je zde kladen důraz na práci týmu (skupiny s jednotícím cílovým zaměřením). Autoři se domnívají, že tento model vede k širšímu sociálnímu pojetí práce a lidské existence vůbec.

**Které z těchto tří pojetí je nejlepší?** Ukazuje se, že odpověď zde není jednoznačná.

### Model "X"

podceňuje dobrou vůli, spontaneitu a tvořivost lidí - všech, kromě vedoucích pracovníků. Zaměstnanci jsou degradováni tímto modelem na "pracovní sílu" (Arbeitskraft) - obdobnou pracovní síle stroje.

### Model "Y"

přehlíží existenci egocentrických až egoistických (soběstředných až sobeckých) prvků v lidské mentalitě. Nechce vidět, že někteří lidé skutečně moc dělat nechtějí a potřebují i jinou formu motivace než klasickou "mrkev".

### Model "Z"

ignoruje rozdíl zájmu mezi vedením a zaměstnanci. Umožňuje tak skrytou formu manipulace. Nebere v úvahu moment odcizení (alienation) a sobectví, s nimiž se u lidí setkáváme.

Jedna z odpovědí (Chewning, 1990) naznačuje, že "neexistuje zřejmě ideální model managementu" (str. 90). Všechny modely vycházejí z pojetí člověka v podniku. Liší se však důrazem na tu či onu stránku lidské existence. Kladou důraz na různé aspekty lidské osobnosti. Pak záleží na tom, kdo v podniku pracuje, jací jsou to lidé, které jejich charakteristiky z výše uvedených modelů u nich převažují. Podle toho se pak vedení může přiklánět k tomu či onomu modelu řízení (managementu).

## Lidé v podniku

Naznačili jsme, že podnik je možné vidět z různých stran, že je možné si všimnout jeho různých "tváří" - jak tomu je u tzv. multifacetického jevu. Podívejme se nyní na to, jak je možné věnovat pozornost lidem v podniku.

O problematice lidí v podniku je možné hovořit různě. Je možné přistupovat k této problematice např. z hlediska personalistiky. Takovýto pohled na podnik podala např. autorská dvojice E. Bedrnová a I. Nový

(1993). Z tohoto hlediska je možné se zabývat tím, jak podnik přijímá nové zaměstnance, jak je školí a doškoluje, jak se stará o neustálý růst jejich kvalifikace, jakým způsobem hodnotí jejich práci, jak postupuje tam, kde potřebuje obsadit určitá místa (např. vedoucích), jakým způsobem své pracovníky odměňuje, odvolává a propouští. S takovými a obdobnými administrativními otázkami se v podniku setkáváme.

Na práci lidí v podniku je možné se dívat i jinak - např. z hlediska sociologického. Je možné vidět dílny jako skupiny lidí a zabývat se skupinovou činností i interskupinovými aktivitami. Je možné se zabývat schůzemi - jejich organizací a řízením. Je možné pozornost věnovat poradám a jejich efektivnímu běhu a vyústění.

V této publikaci jsme přistupovali k "lidské tváři podniku" jinak. Nešli jsme po jednotlivých druzích činností lidí, ale snažili jsme se hlouběji porozumět tomu, **jak s lidmi jednat, jak s nimi hovořit** (komunikovat), jak řešit konflikty, spory a nedorozumění v mezilidském styku a **jak vytvářet předivo dobrých vzájemných vztahů mezi lidmi** v podniku i mimo něj.

## Práce s lidmi

Uvedli jsme základní význam slova management. V původním znění jsme objevili latinské "manus" - ruka a význam "řídít otěžemi či uzdou běh koně". Odhlédněme od rozdílu mezi řízením koně, který táhne káru, řízením koně, který táhne pluh při orání či řízením koně, na němž sedí jezdec a jede do boje. Všem těmto a podobným situacím bylo jedno společné: **museli o koních něco vědět a daného koně museli dobře znát.**

Dnes spíše než o živých koních hovoříme o koních pod kapotou moderních aut a o řízení aut. Vzdor tomu je i této situaci vlastní, že ten, kdo autem jede, kdo ho řídí, musí o autu a jízdě autem něco znát. Je tomu tak i tam, kde jde o řízení jiných technických zařízení - ať jde např. o výrobní linku či elektrárnu.

Z definice podnikového managementu vyplývá, že **vedoucí řídí jednání lidí**. S mnoha lidmi přichází do styku - se svými podřízenými i nadřízenými. Jedná s lidmi nejen v podniku, ale i mimo podnik. Jedná s dodavateli i odběrateli, s těmi, kteří mu něco prodávají i s těmi, kteří od něho něco kupují. Jedná se zástupci veřejné správy, s lidmi na přerůzných úřadech a v jiných podnicích. Jedná i se členy své vlastní rodiny. I to patří k jeho každodennímu programu. Chce-li někdo řídit auto, musí něco vědět jednak o řízení auta vůbec, jednak o daném autě, které řídí. Jak je to s naším věděním o člověku? Co o něm víme? Zkusme se v přehledu podívat na některé charakteristiky člověka, které je dobré znát, uvědomit si je a pak je v jednání s lidmi brát v úvahu (respektovat).

## Člověk - jeho specifické charakteristiky

1. Je velice složitým jevem.
2. Je to osobnost.
3. Je vícedimenzionálním jevem.
4. Je různě zralou osobností.
5. Je tvárný, učenlivý, změnitelný.
6. Je bytostí s vlastní specifickou historií.
7. Je bytostí s vlastními cíli - vlastním směřováním.
8. Je vybaven souborem možností příjmu informací (vnímání).
9. Je schopen globálního chápání a intuice.
10. Je schopen myslet a promýšlet různé možnosti řešení.
11. Je schopen emocionálního prožívání - citů.
12. Je schopen svobodně se rozhodovat - má svobodnou vůli.
13. Je schopen komunikovat - sdílet a sdělovat se s druhými.
14. Je tvorem společenským, schopným přátelství a nepřátelství.
15. Je kulturní bytostí.
16. Je etickou - morální bytostí - schopen dobrého i zlého.
17. Je bytostí s nesmírně širokou paletou potřeb.

Podívejme se podrobněji na výše uvedené charakteristiky:

### 1. Člověk je velice složitým jevem

Složitost je něčím, s čím přicházíme častěji do styku. V technice jím je možné do určité míry měřit množstvím součástí určitého technického zařízení a množstvím spojů mezi nimi. Z tohoto hlediska je např. možné se dívat na osobní auto a zjistit, že se skládá zhruba z 25 000 součástí (dále mechanicky neoddělitelných). Jak vypadá z tohoto hlediska pohled na člověka?

Z kolika "součástí" se skládá člověk? Odpověď by nám mohli dát anatomové. Vezmeme-li z pokladnice jejich poznatků jen malou část a podíváme-li se na mozek člověka, pak zjišťujeme, že v mozku je přes 15 000 000 000 neuronů - základních "prvků". Každý z nich je živým organismem s dobou výdrže po celý lidský život. Má nejen vlastní "tělo", ale i výběžky, tzv. neurity (axony). Každý neuron přitom má až 10 000 kontaktních bodů - možností spojů s jinými neurony.

## 2. Člověk je osobností

Termínem "osobnost" se vyjadřuje v psychologii existence integrované duševní stránky člověka. Říká se jím nejen, že člověk má vedle těla i "duši" (psychiku), ale i to, že tato psychika (duševní život člověka) není chaotická, ale naopak sladěná, harmonizovaná, integrovaná. Nejen to. Naznačuje se tím, že integrovaný celek duševního života daného člověka (jeho osobnost) je odlišný od všech jiných osobností, od všech ostatních lidí. V každém případě jde o originál! To, co daný člověk prožívá, myslí a cítí, případně i chce, je jedinečné. Nikdo jiný na celém světě s ním není totožný (stejný).

Je možné říci - a vyjádřil to psycholog Dr. Maslow - že člověk, daný člověk, je v určitých bodech či ohledech **a)** jako ostatní lidé, **b)** jako někteří jiní lidé a **c)** jako žádný jiný člověk. V čem může být stejný a v čem může být odlišný od druhých lidí?

Každý člověk je vybaven možnostmi vnímání (příjmu informací různého druhu) - např. barevných signálů. V nejlepší případě rozezná na 2 000 000 odlišných odstínů barev. V nejhorším nerozezná ani dva barevné podněty od sebe.

"Osobnost je individuální jednota člověka," říká profesor Tardy a my se můžeme ptát: "Jednota čeho všeho?" Pohled do tzv. struktury osobnosti ukazuje - jak o tom zasvěceně pojednává např. kniha K. Balcara "Úvod do studia psychologie osobnosti" (1983), že jde o celé soubory představ, zájmů, myšlenek, zážitků, očekávání, cílů, hodnot, postojů, motivů, vnitřních i vnějších konfliktů, nadání, zkušeností, dovedností, obran, strategií a taktik, potřeb, obsahů podvědomí, sebepojetí, druhů racionalizace, stresů, tísní, depresí, zátěží, snah, obsahů vědomí, volních aktů, důsledků výchovných vlivů, vývojových problémů, závislostí, charakterových vlastností, inteligenčních vloh, instinktů, chtění, fixací (ustrnutí), saturací (uspokojení) a frustrací (neuspokojení potřeb), dědičných vlivů, citových stavů (sympatií, antipatií a apatií), životních dlouhodobých i krátkodobých cílů, aspirací (snah) atp. Toto vše - a mnohem více z obsahu psychiky daného člověka - není v něm neuspořádáno, ale je naopak skloubeno v jednotící celek - jeho osobnost.

Poznámka: Je určitý rozdíl mezi tímto odborným pojetím osobnosti a **pojetím osobnosti v jiných oblastech - např. v historii, kulturním životě atp.** Tam je osobností jen ten, kdo je "někdo" - politicky, vědecky, umělecky mimořádným člověkem. V obecném, běžném životě, se pojmu osobnost též používá v odlišném významu. Říká se, že někdo je "neurotická osobnost" či "plachá osobnost" nebo "nevyrovnaná osobnost" atp. Pro psychologa je však osobností každý člověk, i když každý je jinou, svéráznou a neopakovatelnou osobností (originálem).

## 3. Člověk je vícedimenzionálním jevem

Termín "vícedimenzionální" je nám znám např. z geometrie. Tam se mluví o třírozměrném prostoru, aby se tím odlišila kvalita tělesa od plošného útvaru. O člověku je též možno hovořit v těchto termínech - i když i zde přirovnání kulhá. O dvou rozměrech člověka již byla řeč. Hovořili jsme o jeho **tělesné** stránce (těle) a o jeho **duševním** životě, (duši či psychice). A kde je třetí dimenze člověka? Filozofická antropologie (a nejen ona) hovoří o **duchovním životě** člověka, o jeho spirituální dimenzi jako o třetím rozměru jeho bytí. Co se tím rozumí?

Pomozme si zde (přirovnáním) podobnostmi: Řízením auta. První dimenze (**obdoba těla**) je zde jasná: předmět, objekt mající motor a šasi (vlastní auto). A **psychika**? Řidič. Umí auto rozjet a zastavit. Umí předjíždět, odbočovat i jinak manévrovat. A kde je **duchovní stránka člověka**? **Je jí volba cíle jízdy autem.** Existují různé možnosti, kam se dá autem jet. Obdobně je možno se dívat na zaměření člověka, na "hodnoty" - cíle lidského snažení. Volbu té či oné cesty je pak možno chápat jako **směřování daného člověka k určitému hodnotovému cíli.**

## 4. Člověk je různě zralou osobností

Výpověď "je to člověk" je možné použít jak o dospělém, tak o nedospělém člověku. Je to možné říci i o dospívajícím i o dítěti. Obvykle termínem dospívání vyjadřujeme, že jde o růst, vývoj a rozvoj osobnosti (člověka). Zde nám jde o více než jen naznačení, že člověk roste a vyvíjí se z dítěte v dospělého muže či ženu. Jde o **zrání osobnosti (maturaci).**

Růst je záležitostí zcela přirozenou. Probíhá do určité míry automaticky. U zrání osobnosti tomu tak není. Tam se člověk zapojuje sám do dění a to tím, jak zvládá nejen obtíže růstu, ale i své velké i malé životní konflikty a krize. Podívejme se na Ericksonovo pojetí. Pro dobu dospívání a dospělosti vytyčuje Erickson následující **řadu fází zrání osobnosti:**

- a) **Zrání identity.** V době dospívání byl daný jedinec dítětem, školákem, studentem, členem klubu atp. Nyní jde o to, aby dozrál, aby si vymezil vlastní osobnost, ustavil pevné pojetí vlastního já, svého místa a smyslu v životě. Jeho identita zraje, když si **ujasňuje "kdo jsem" a "kam směřuji"**.
- b) **Zrání intimity.** Dospěje-li člověk k tomu, že si ujasní, kdo je, potřebuje se zařadit do společnosti. **Nalézt přátelské vztahy** k některým lidem. Vyjít z osamělosti a sociální izolace. Sladit své jednání s jedním druhých lidí - harmonizovat je.
- c) **Zrání ochoty dávat.** Se snahou přijímat (dary atd.) se člověk rodí. Tato tendence je v jádru egocentrismu (soběstřednosti) a sobectví

(egoismu). Má-li se stát člověk člověkem, musí tuto dostřednou tendenci překonávat a **být ochoten dávat**. Ne "něco za něco", ale dobrovolně, z vlastní vůle, ne vypočítavě. To označuje Erickson termínem "generativita".

**d) Zrání integrity osobnosti.** Člověk se může rozběhnout různými směry. Může projevit zájem o řadu věcí, cílů a činností. Mezi těmito různými směry jeho aktivity však může být disharmonie (nesoulad). V období vrcholného zrání osobnosti jde však o sladění osobnostního vývoje, o to, dospět k jistotě smysluplnosti života. Obrazně řečeno "dovést symfonii vlastního života k harmonickému vyústění". (Poznámka: v přehledu o těchto otázkách pojednává K. Balcar, 1983, na str. 82 - 88.)

Uvedme zde ještě jedno **pojetí zrání osobnosti** profesora Davida C. Mc Clellanda (1976) z Institutu psychologie na Harvardu. Ten uvažuje o čtyřech stádiích zrání osobnosti:

- I. Receptivní stádium - příjmu.** Daný člověk je zde středem "světa". Vše, co se děje, vidí tak, jako by on byl středem dění a vše se kolem něho muselo točit (viz určitou dobu se zeměstředným pojetím vesmíru).
- II. Autonomní stádium.** V této fázi zrání osobnosti se danému člověku podaří vymanit se ze sociálních vazeb a staví se "na vlastní nohy". Snaží se vše si dělat sám, oprostí se od pomoci druhých a závislosti na nich.
- III. Asertivní stádium.** V třetím stadiu znovu objevuje daný člověk druhé lidi, avšak jen jako soupeře, s nimiž chce porovnávat a s nimiž chce zápasit. Jde mu o to dokázat druhým, že on je lepší, chytřejší, mazanější, prohnanější atp. Prosazuje se často bez ohledu na zájmy druhých lidí. Daří-li se mu to, je spokojen a nic mu nechybí. Jen snad "otevření očí" pro to, že toto nemusí být vrchol zrání osobnosti.
- IV. Integrované, prosociální, kooperativní stádium.** Nejvyšším stádiem zrání osobnosti podle tohoto pojetí Mc Clellanda je ta fáze, kdy daný člověk pozná, že harmonie je více než výhra, že spolupráce je hodnotnější formou vzájemných vztahů než soupeření a soutěžení. Učí se toleranci. Učí se druhým naslouchat, nejen sám stále hovořit. Učí se od druhých a dovoluje druhým, aby se učili od něho. Je schopen druhým důvěřovat a sám být důvěryhodným.

Naznačili jsme, co se rozumí termínem "zrání osobnosti". Zároveň jsme poukázali na to, že ne každý dospěje do nejvyššího stadia zralosti osobnosti. Tato možnost být zralou osobností však u člověka existuje.

## 5. Člověk je tvárný, učení, změníte

Biologové upozorňují na jednu odlišnost člověka od ostatního tvorstva: zvířata přicházejí na svět s pevně geneticky vypracovaným (daným) souborem instinktů, které jim umožňují řešit problémy, do nichž se dostávají, avšak člověk je v této výbavě instinkty relativně chudý. Je to plus nebo minus? Na jedné straně je to minus: nemá "hotová řešení" pro své problémy (s výjimkou sacího a kýchacího reflexu atp.). Na druhé straně je člověk vybaven schopností učit se a to je velké plus. Učit se znamená, že "... nemusí dvakrát zakopnout o tentýž kámen." Učit se ze zkušeností, z úspěchů a chyb, které sám udělal. Učit se napodobováním druhých - imitací. Učit se ze zkušenosti druhých, což je nejlacinější způsob nabývání zkušeností.

Psychologové ukazují, že schopnost učit se patří k mimořádně důležitým schopnostem v boji o přežití a zvládání obtíží. A člověk je schopen učit se a naučit se - dobré i zlé, potřebné i nepotřebné, vytvářet dobré i špatné zvyky (zlozvyky) a do určité míry je i přetvářet. Člověk je tak "ne jednou provždy dán takový, jaký je", ale měnitelný, tvárný. Otázkou je "co" ho naučit a "jak" ho to naučit, aby to bylo to pravé.

## 6. Člověk je bytostí s vlastní specifickou historií

Paměť je darem, kterým je člověk vybaven. Pokusy profesora Penfielda z Kanady, zaměřené na stimulaci různých oblastí v spánkovém laloku před operací epileptických ložisek ukázaly, že si toho zřejmě pamatujeme daleko více, než si připouštíme. Obecně řečeno: vše, **co jsme prožili** s určitým emocionálním nábojem (zvýšenou citovou hladinou), to vše je v mozku zaregistrováno. Patří to k naší vlastní historii. A každý z nás má svou vlastní historii - odlišnou od druhých lidí. Existuje nejen **individuální historie** - dějiny určitého člověka. Existuje i **rodinná historie** i **historie etnické skupiny** atp. V tom všem se lidé od sebe liší. Situace je ještě složitější a to tím, že existuje "**objektivní historie**", tj. to, co se skutečně stalo, a "**subjektivní historie**", tj. představa toho či onoho člověka, rodiny, etnické skupiny atp. "jak to bylo". Tyto dvě historie (objektivní a subjektivní) se od sebe mohou někdy až diametrálně lišit.

## 7. Člověk je bytostí s vlastními cíli - vlastním směřováním

Upozornili jsme na duchovní dimenzi člověka, na jeho schopnost směřování k určitým hodnotám. Profesor Spranger v r. 1930 studiem velkého množství lidí a rozborem jejich preference hodnot naznačil členitost hodnotové orientace. Soubor jeho šesti hodnot ukazuje, že člověk může být:



### Obr. 12 Směřování

*Kdo je člověk? Různých odpovědí na tuto otázku je mnoho. Jedna říká, že člověk je bytost, která "má pro co žít", tj. nežije náhodně a nahodile, ale zaměřeně k určitému cíli (jde mu o určité hodnoty). Poznat člověka znamená poznat toto jeho směřování.*

- a) Teoretický, jeho cílem je hledání pravdy a nejvyšší hodnotou je **poznání pravdy**;
- b) ekonomický, jehož cílem je hromadění ekonomických hodnot a nejvyšší hodnotou je **užitečnost**;
- c) estetický, cílem takového člověka je hledání harmonie a nejvyšší hodnotou pro něho je **krása**;
- d) sociální, cílem takového člověka je konání sociálního dobra (pomoci lidem v nouzi) a hodnotou č. 1 je **láska**;
- e) politický, cílem je zde ovládnutí druhých lidí a nejvyšší hodnotou je **moc**;
- f) náboženský (duchovní), jehož cílem je transcendence (přesahování vlastního egocentrismu a egoismu) a hodnotou č. 1 je **jednota** (harmonie - soulad).

### 8. Člověk je vybaven souborem možností příjmu informací

O možnostech příjmu informací z okolí i nitra člověka hovoří věta, která mluví o "pěti smyslech člověka". Fyziologie a psychologie smyslů a percepce (vnímání pomocí smyslů) nás upozorňují, že těchto smyslů a smyslových orgánů je více. Existují smyslové orgány pro zrak, sluch, čich, chuť atp., ale i speciální smyslové orgány pro bolest, vibraci, tepelné podněty, pro dotyk, tlak, pro otáčení hlavy i otáčení končetin, pro registraci pocitu pádu a pohybu, pro poznání polohy a svalového pohybu (stažení svalu). Známe dnes energetické hodnoty např. pro vidění - podnět by měl mít minimální intenzitu  $2,2 \times 10^{-10}$  ergu (podobně jako podnět pro slyšení). Víme dnes, kolik podnětů daného druhu různé intenzity, délky trvání atp. jsme schopni zaregistrovat. Víme i kolik bitů informací jsou schopny jednotlivé smyslové orgány člověka přenášet.

Není třeba připomínat, že ve schopnostech přijímat informace prostřednictvím smyslových orgánů existují mezi lidmi značné rozdíly.

### 9. Člověk je schopen globálního chápání a intuice

Poměrně nové poznatky o funkcích levé a pravé hemisféry mozku nás upozorňují na **schopnost celkového vjemu obrazu**, nejen jeho detailních částí. Detailní pohled vidí na obraze množství čar či barevných skvrn. Globální pohled vidí celý obraz - obraz jako celek. Nejde přitom jen o dívání se na obrazy. Každou skutečnost je takto možno vidět jednou z hlediska detailů, jednou z hlediska celku.

**Intuice** patří do téže kategorie. Jde o vjem, který si utvoříme na základě minimálního množství informací a zdánlivě bez dlouhého přemýšlení. Autoři psychologického slovníku (English a English, 1964) upozorňují, že většina našeho praktického usuzování v běžném životě se provádí intuicí. Nejsme si přitom ani vědomi porovnávání dané situace s jinou či jinými podobnými situacemi a "**najednou je nám vše jasné**" - podobně jako při setkání s určitým člověkem, kdy pohled do jeho tváře nám "najednou" řekne, o koho jde.

### 10. Člověk je schopen myslet a promýšlet různé možnosti řešení

Mnohé věci zkusíme v praxi tak, že obměňujeme polohu, součásti, postup atp. Myšlení umožňuje provádět takovéto "manipulace" bez vlastního materiálního základu, tj. tak, aniž bychom s něčím pohnuli. "**Manipulujeme s tím v myslí.**"

Myšlení umožňuje "domýšlet" důsledky té či oné činnosti. Umožňuje předběhnout čas a "podívat se," jak by to či ono asi dopadlo, kdyby se to dělalo určitým způsobem - bez rizika, které je se skutečným provedením spojeno. Myšlení je úzce spojeno s **usuzováním, hodnocením, chápáním příčin a následků, vytvářením abstraktních pojmů a pojetí (myšlenkových modelů), vytvářením modelů a předjímání** (anticipace). Myšlení umožňuje efektivnější hledání vztahů a pochopení vztahů mezi různými ději. Psychologové zde hovoří o **kognitivních - poznávacích procesech**, které jsou pro člověka příznačné.

### 11. Člověk je schopen emocionálního prožívání - citů

Mnohé z činností lidí si dovedeme díky technickému myšlení snadno představit. Dovedeme si představit např. příjem informací díky elektronickým čidlům pro světlo a zvuk (viz např. televizní snímávací kamery, mikrofony atp.). Dovedeme si představit logické myšlení díky samočinným počítačům atp. Technická zařízení však provádějí všechny tyto funkce nezáživně, apaticky. Člověk je v tomto ohledu odlišný. Při všem, co dělá, **nezůstává apatický** (necitlivý či bez citového přízvuku). Projevuje ve vztahu k tomu, co dělá, sympatii či antipatii - citový příklon či odklon. Nenechává ho to v emocionálním klidu. Zároveň však i tím, co dělá, působí na druhé lidi a na jejich city.

U **citového prožívání** rozlišujeme **city libé a nelibé**, kladné a záporné. Nejde přitom jen o kvalitu příjemnosti či nepříjemnosti. Dnes díky řadě psychosomatických studií víme, že negativní city mají nepříznivý vliv na naše zdraví a že stojí v pozadí celé řady nemocí. Proto je třeba tlumit strach a obavy, zlost a závist, nenávisť a zoufalství. Na druhé straně soubodé **studie o vlivu pozitivních emocí ukazují**, že mají výrazný vliv nejen na naši náladu, ale i **na náš zdravotní stav**. Přesvědčivě to ukazuje např. kniha Normana Cousinse "Head First - the Biology of Hope" z r. 1989 - přehled 10 let výzkumu vlivu pozitivních emocí na zdravotní stav jak nemocných, tak i zdravých lidí. Měli bychom dělat mnohé pro to, abychom byli šťastní, plni radosti, nadšení a naděje a nezanedbávat humor.

Ještě jedna stránka emocí by zde měla být zdůrazněna. Člověk je schopen nejen sympatie, apatie a antipatie. Je schopen i **empatie** - vcítit se do emocionálního stavu druhého člověka, porozumět, "jak mu je", a tím mu být pomoci.

## 12. Člověk je schopen svobodně se rozhodovat, má svobodnou vůli

Dnes, díky samočinným počítačům a moderním elektrotechnickým zařízením, si dovedeme představit, co to znamená "být pevně naprogramován". Jednat vždy a přesně podle předem stanoveného programu. S něčím podobným jsme se setkali i u instinktů zvířat. Člověk se však od tohoto druhu "naprogramování" liší a to tím, že není pevně vázán k určitému druhu jednání. Může se odchýlit. Zvolit jinou cestu - alternativu. Má svobodnou vůli.

Všude tam, kde je práce předem do nejmenších detailů přesně stanovena, dostává se tato lidská potřeba svobodného projevení do těžkostí. Nejde přitom jen o práci u stroje či pracovního pásu. Týká se to i vedoucích. I tam jde o to mít určitý volný prostor pro projevení vlastní vůle.

Svoboda je i zde úzce spojena s odpovědností. Podobně jako v politice i zde platí, že **čím větší míra svobody, tím větší míry odpovědnosti je zapotřebí**. Svoboda bez odpovědnosti je zvučle. Odpovědnost bez svobody je poddanství. Dostáváme se tím k **etickým otázkám života**. Bude o nich ještě řeč.

## 13. Člověk je schopen komunikovat - sdílet a sdělovat si s druhými

Člověk je tvor společenský. Většinou není sám, ale ve styku s druhými lidmi. Pro tento styk je vybaven možnostmi dorozumívání - sdělování a sdílení. Verbální i neverbální komunikací, ba i sdělováním činy - tím, co dělá a jak to dělá, jak se chová, případně i tím, co nedělá a dělat by měl. Tím vším druhým lidem něco sděluje. Proto jsme zde věnovali pozornost sociální komunikaci v mezilidském styku.

## 14. Člověk je tvorem společenským, schopným přátelství a nepřátelství

To, že člověk většinou není sám, jsme již zdůraznili. Dodejme jen, že je schopen vstupovat s druhými lidmi do vzájemných vztahů. Jak do vztahů přátelských, tak nepřátelských. Je schopen vytvářet dyadická přátelství (kladné vztahy spolupráce vzájemné důvěry i pomoci mezi dvěma lidmi), spolupracující skupiny, koalice a kontrakoalice atp. Je-li mu znemožněno v tomto přátelském styku déle setrvat, pociťuje to nelibě. Rozdělíme-li partu přátel, projeví se to v jejich psychice i výkonu. Na druhé straně podaří-li se spojit do páru či pracovní skupiny lidí, kteří mají dobré vzájemné vztahy přátelství a spolupráce, projeví se to jak na jejich morálce, tak na jejich výkonu.

## 15. Člověk je kulturní bytostí

Člověk se nerodí do lidmi nedotknuté přírody. Právě naopak přichází do prostředí, které bylo lidskou činností výrazně poznamenáno. Soubor těchto výsledků činnosti lidí - jak činnosti materiální, tak i duchovní - vytvořil jeho civilizační prostředí a jeho kulturu. Kultura prostředí, v němž daný člověk vyrostl, je mu jeho "přirozeným" prostředím.

Slovo "kultura" je odvozeno od latinského "cultivare". To naznačuje, co je v jádru kultury. Je možné si představit poušť či prales jako výchozí stav a práci člověka přeměněný takovýto kraj v zemědělskou oblast s poli, lesy a zahradami, vesnicemi, cestami a silnicemi i vším, co je dnes pro venkov charakteristické. To znamená "**cultivare**" - změnit poušť a prales v zemědělsky užitečnou formu existence. V kultuře nejde dnes jen o zemědělství. Kultivovat je možno mnohé - i vzájemné vztahy mezi lidmi, jejich projevy, jejich způsob života, jejich jednání a chování.

## 16. Člověk je etickou - morální bytostí, schopen dobrého i zlého

Člověk je schopen **rozlišovat mezi tím, co je "dobré" a co je "zlé"** a to nejen z úzce egocentrického (soběstředného) hlediska, ale i z hlediska druhého člověka (co je dobré a zlé pro tebe). Je dokonce schopen chápat, **co je dobré a zlé z obecně lidského hlediska**. To se rozumí etickou charakteristikou člověka.

V této souvislosti se setkáváme někdy s otázkou: "**Je dobrý nebo zlý člověk?**". Tato otázka není správně položena. Nutí nás do volby jedné ze dvou alternativ, které jsou však dvěma stránkami člověka. Člověk je schopen obojího. Může být "zlý" - egoistický, sobecký až po samou hranici zla. V poslední světové válce jsme měli možnost vidět, jak až daleko toto zlo v člověku může jít. Na druhé straně je však člověk schopen "dobrého". I to jsme měli možnost vidět a zažít v nejtěžších životních situacích.



Je-li tomu tak, že **člověk je schopen dobrého i zlého**, pak se vynořuje otázka: "Co dělat, aby v něm zlo nepřevládlo?" Odpovědi nás zde vedou ke dvěma různým cestám. Jedna je cestou "svádění" - změnit jeho postoj k druhým lidem v dobrém tak, aby se sám toho zlého v sobě zřekl. Ovládl je. Utlumil. Vzdal se ho a nedal mu možnost nadvlády nad sebou samým.

Druhá cesta je jiná. Využívá moci k ukáznění, ukročení a přivedení do kolejí a to sérií pro daného člověka nepřijemných zásahů. Proto tam, kde se toto zlé v člověku projevuje, je zapotřebí zákonů a policie, soudů a věznic.

### Morální zralost člověka

Podobně jako jsme u osobnosti rozlišili řadu stupňů zrání osobnosti, setkáváme se i u morální charakteristiky člověka s pojetím morálního zrání. Jako příklad můžeme uvést stupnici morálního zrání charakteru člověka podle L. Kohlberga:

- a) **Morálka daná trestem a poslušností.** Ten, kdo se nachází v tomto stadiu, řídí se jen tím, co mu umožňuje vyhnout se trestu.
- b) **Morálka naivního účelového hedonismu (slasti).** Daný člověk se v životě řídí jen tím, co se mu vyplácí či co mu bude příznivě oplaceno.
- c) **Morálka "poslušného dítěte",** řídícího se tím, co druzí schvalují jako dobré a správné. Takový člověk se řídí v životě tím, co nevyvolává odsouzení druhých (rodičů, kamarádů, spolupracovníků atp.).
- d) **Morálka daná autoritou.** Daný člověk se řídí tím, co autorita (ředitel, mistr, nadřízený, profesor atp.) považují za žádoucí, a dělá to, co nevyvolává odsouzení touto autoritou.
- e) **Morálka daná demokraticky přijatým zákonem.** Takovýto člověk se dobrovolně řídí tím, co většina přijímá jako správné, co je dáno vzájemnou úmluvou, případně stanovenými právy - ať psanými či tiše přijímanými.
- f) **Morálka daná jedinečnými zásadami vlastního svědomí.** Člověk na tomto stupni zrání se řídí tím, co nevyvolává sebeodsouzení. Neudělá nic, co by ho vedlo k sebekohrdání.

Uvedme ještě jinou - **alternativní** možnost pojetí zrání osobnosti z morálního hlediska. Základním pojetím zde je respekt k **odpovědnosti**:

- I. **Odpovědnost jen vlastní "chuti" (apetitu):** dobré je to, co mi "chutná" - a na nikoho jiného a na nic jiného se neohlížím.

- II. **Odpovědnost vlastní společenské skupině** - rodině, spolužákům, spolupracovníkům, partě atp. V tomto stupni je dobré to, co má vlastní společenská skupina považuje za dobré.
- III. **Odpovědnost autoritě.** Správné a dobré je to, co daná autorita (zákon, policie, ředitelství atp.) považuje za správné.
- IV. **Odpovědnost nestrannému pozorovateli.** Tím může být určité filozofické pojetí etiky - např. stoický postoj k životu, Kantův kategorický imperativ ("Žij tak, aby se tvé chování mohlo stát všeobecně platným zákonem.") atp.
- V. **Odpovědnost vlastnímu svědomí.** Toto svědomí přitom může být ovlivněno zařazením sebe do širšího rámce - viz např. odpovědnost národu, lidstvu, Bohu atp.

Není třeba zdůrazňovat, že z hlediska stupně zralosti morálního charakteru existují mezi lidmi značné rozdíly.

### 17. Člověk je bytostí s nesmírně širokou paletou potřeb

Pojetí "potřeb" je vlastní ekonomii. Zde jsme však na jiném poli. Jde nám o porozumění tomu, "co je člověk", a v tomto rámci o **ujasnění lidských potřeb** tak, jak se jimi zabývá soubor věd o člověku. Podívejme se na takové pojetí souboru lidských potřeb:

#### I. Vitální (pro udržení biologického života nezbytné) **potřeby:**

- a) **Potřeby příjmu** (např. potravy): hlad, žízeň, potřeba bezpečí, tepla, odpočinku a spánku.
- b) **Exkretorické (vyměšovací) potřeby.**
- c) **Potřeba aktivity:** potřeba stimulace (něco vidět, slyšet, cítit, něčeho se dotýkat, cítit, že se pohybují atp.), potřeba poznávat (explorační potřeba), potřeba zážitků, včetně zážitku něco riskovat atp.

#### II. Psychologické potřeby:

- a) **Kognitivní (poznávací) potřeby** - přijít na to "Co to je?" či "Čím to je?" atp. Viz vytváření vlastních představ, postojů, názorů, přesvědčení atp. a potřeba získávání potřebných podkladů.
- b) **Emocionální potřeby** - **potřeba citových zážitků** a prožitků.
- c) **Konativní (snahové) potřeby** - **něco dokázat, naučit se něco dělat a zdokonalovat se v tom**, potřeba dělat to, co jsem se naučil dělat, být kompetentní atp.
- d) **Sekundární potřeby** - **snaha uspokojovat primární (I) potřeby tím způsobem, jak jsem si zvykl** je uspokojovat. Např. pít tu tekutinu, kterou jsem si zvykl a oblíbil, jíst to, co jsem si oblíbil a v úpravě, kterou mám rád atp.

## 7. Závěr: Kdy je naše jednání úspěšné

*Motto: "Mít úspěch znamená: měl jsem při svém úsilí štěstí, že jsem dosáhl cíle svého snažení."*

*Alfred Längle*

*Motto: "Neúspěch neznamena nesmyslnost našeho počínání."*

*Viktor E. Frankl*

V názvu této knihy je slovo "úspěch". Nešlo nám o jen tak nějaké jednání či plané mluvení s lidmi. Právě naopak! Šlo nám o takové jednání, které je úspěšné. Není marné zastavit se právě nad touto charakteristikou našeho jednání dříve, než se rozejdeme.

### **Kdy jsou vedoucí pracovníci spokojeni a šťastni?**

Jestliže něco děláme a děláme-li něco smysluplného, pak vedlejším produktem této aktivity je pocit radosti. Tak zní stará moudrost, které tolik pozornosti věnoval Viktor E. Frankl. Ten ukazoval, že k tomuto pocitu radosti se člověk nikdy nemůže dostat přímo, zkratkou. Vždy jen oklikou přes zaujetí smysluplnou činností.

Vedení podniku je v převážné většině případů možno považovat za smysluplnou činnost s poměrně dobrou hodnotovou náplní. Dělá-li se něco, co lidé potřebují a co jim pomáhá, je to hodnotný cíl. Dělá-li se to v podniku, za vedení manažera, vedoucího, pak to znamená i zajišťování práce a živobytí rodinám zaměstnanců. A to je opět smysluplný cíl snažení. V neposlední řadě manažer (vedoucí) tím, že podniká, zajišťuje ekonomicky i sebe a svou rodinu. Dosahuje tím určitého společenského statusu (postavení), dodává mu to společenské prestiže a dobré míry sebehodnocení (self-esteem). Umožňuje mu to mnohé. Je dobré, je-li tato práce efektivní (úspěšná), tj. má-li kladné výsledky. Ty jsou důvodem k pocitu radosti a štěstí. Ukazuje se však, že tyto pocity radosti, úspěchu a štěstí je možné mít i tam, kde se dílo nezdaří, kde vše nekončí tak, jak bychom si přáli. Na druhé straně je možné pozorovat, že pocity opravdové radosti, úspěchu a štěstí se nedostávají tam, kde se vzdor všemu podaří udělat "obchod jako hrom". Jak to tedy je?

Je možné se domnívat, že by se podnikatelé zdaleka tak nesnažili, kdyby jedním z výsledků jejich činnosti (snažení) nebylo to, co nazýváme slovem radost, úspěch, spokojenost a štěstí. Jeden z výrazně úspěšných podnikatelů, Robert Townsend (1984) ve zpětném pohledu na svou

úspěšnou podnikatelskou kariéru ukazuje, jak se snažil dát svému podniku "lidskou" či "lidštější tvář". Ve své knize píše o tom, jak mu radost dělalo nejen to, že jeho podnikatelská činnost byla ekonomicky efektivní (úspěšná), ale i to, jak tuto radost dotvářelo vědomí, že se podařilo vše to, co dělal, dělat tak, že jak uvnitř podniku, tak ve vztahu k dodavatelům a odběratelům měl převážně dobré, ba přátelské vztahy. Z toho měl radost. To mu dodávalo pocit spokojenosti. To zabarvovalo "hřejivým teplem" jeho pocit ekonomické úspěšnosti. To mu dotvářelo pocit štěstí, pohody a radosti z podnikání.

Jiní dva podnikatelé, Scott a Söederberg (1985), v knize krásně nazvané "Umění řídit podnik" ukazují, že toto umění zahrnuje čtyři oblasti:

- 1. Radost. Vedení podniku musí nutně řediteli (vedoucímu) dělat radost.**
- 2. Výsledky práce.** Ty by měly být pozitivní.
- 3. Schopnost vyniknout.** Schopnost dosáhnout pozice, v níž má člověk potřebné, ne však zcela dostatečné zdroje a podmínky pro úspěch.
- 4. Dobré zaměření - orientace činnosti v nadějném směru.**

Výsledky studia těchto autorů (Scotta a Söederberga, 1985) naznačují, že vedoucí, kteří úspěšně plnili poslední tři body v tomto přehledu (tj. bod č. 2, 3 a 4), **nebyli zcela spokojeni**. Naopak ti, kteří uváděli u bodu č. 1 (**radost z práce**) **dobrou míru spokojenosti**, vykazovali též v dalších třech bodech (2, 3 a 4) poměrně dobrou zdatnost. To znamená, že úspěšní ředitelé (vedoucí) - ti opravdu úspěšní - zvládají celé výše uvedené kvarteto úkolů.

### **Co je to úspěch?**

Na začátku knihy jsme si dovolili citovat výrok J. Forda I., kterým naznačuje, co by mělo být cílem podnikatele. Důraz jsme položili nejen na slovo "zisk", ale i na to, že opravdově úspěšnému řediteli (podnikateli, vedoucímu, manažerovi atp.) by nemělo jít "jen o zisk", tj. o čisté ekonomicky vyjádřenou konečnou cílovou hodnotu "ve vlastní prospěch". Tento cíl jsme naznačili ještě jiným výrazem. Výrokem jiného úspěšného podnikatele, který řekl, že "dobrý obchod je ten, kde jsem spokojen nejen já, ale kde jsi spokojen i ty" - a mínil tím partnera. V širším pojetí pak i své spolupracovníky, zaměstnance, dodavatele a vůbec lidi, s nimiž přišel při podnikání do osobního styku.

Je-li takto dosti široce stanoven cíl a směr podnikatelských snah, pak i úspěch dostává širší, úplnější rozměr. Aby tomu tak mohlo být, je

zapotřebí něčeho, co jsme se pokusili naznačit hned v první kapitole příznačným nadpisem "Čím se řídit v jednání s lidmi", aby práce v podniku mohla být opravdu radostná a celé podnikání úspěšné. O tento taktó definovaný cíl a zaměření celé činnosti jde v první řadě, nemá-li se nám stát to, že "jedeme vlakem sice pohodlně, avšak jiným směrem (úplně jinam)" - kde se opravdová radost a úspěchy nedostavují (i když do cíle dojde).

A jak je to s pocitem uspokojení tam, kde na konci není takový ekonomický úspěch naší činnosti, jaký jsme očekávali? Je-li záměr definován širě a neobsahuje-li jen ryze ekonomicky definovaný cíl (např. zisk), pak i neúspěch - vzdor všemu - není tragédií. Zůstává povědomí toho, že v širším pojetí cíle našeho snažení přece jen vše nekončilo neúspěšně, že se přece jen podařilo zanechat za sebou "dobrou stopu". A to má hodnotu. Častokrát větší než "úspěch", za nímž je možno vidět jen "paseku".

*K zamyšlení: "Smysl a smysluplnost určité činnosti nespočívá ve snaze mít úspěch za každou cenu."*

*Alfred Längle*

*K zamyšlení: "Smysluplné je to, co se dělá pro hodnotu toho, o čem jde, nebo pro člověka, pro něhož se to dělá. Není to smysluplné tam, kde se to dělá jen a jen pro vlastní úspěch. Když se tak moc nestaráme o to, zda to, co děláme, bude úspěšné, přináší to zdravou uvolněnost. Tou se dá rozpustit mnohý stres (distres). To pak člověku dodává sílu, aby se mohl celé soustředit na cíl svého snažení. Život se pak dá efektivněji budovat. Je plnější. Člověk se tím sice nevyhne práci, ale zato se vyhne nežádoucímu stresu. A to má svou hodnotu."*

*Alfred Längle*

*K zamyšlení: "Štěstím není ani tak to, když někdo říká "daří se mi dobře", jako spíše to, když může říci "jsem zde k něčemu, co stojí za to"."*

*Elisabeth Lukas*

### **Na rozloučenou: Je to skutečně tak?**

Ten, kdo došel až nakonec, může si položit otázku: "Je to skutečně tak, jak je zde uvedeno? Je to opravdu tak? **Je to pravda?**"

Odpověď na tuto otázku by mohla odkazovat na zkušenosti z praxe i na stovky odborných prací, pokusů a zjištění v psychologii, sociální komunikaci, sociální psychologii atp. Odpověď by mohla konstatovat určitý souhlas s těmito pracemi. Věc je však podstatně složitější. Prob-

lém pravdy a pravdivosti je hlubší. Poslechněme si, co nám k tomu říká jeden z našich moudrých současníků:

*"Pravda není něco, co by člověk mohl "mít". Pravdu je možno jen hledat. Je možno ji nechat vyvstat a na ni ukazovat. Je možno o ní svědčit a jí se podřizovat. Není však možno ji vlastnit."*

*Pravda je daleko více, než to, o čem se někdo domnívá, že "má" - a myslí si, že "má recht" a takovou pravdu - svou "pravdičku" prohlašuje. Pak již pravdu nehledá, ale jen svou pravdu prosazuje a snaží se rozdrtit každého, kdo by se od jeho "pravdičky" lišil a ji ohrožoval."*

*Erazim Kohák (Dopisy přes oceán)*

## 8. Literatura

- Austin, J. L.: How to Do Things with Words. Cambridge, M. Harvard University Press 1975.
- Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. SPN Praha, 1983.
- Bedrnová, E. - Nový, I.: Psychologie a sociologie pro personální pracovníky. Praha, 1993.
- Brodie, M. B. - Bennett, R. B.: Effective management and the Auditing of Performance. Journal of General Management. Spring, 1979.
- Buber, M.: Obrazy dobra a zla. Votobia, 1994.
- Capponi, V. - Novák, T.: Aserktivně do života. Grada Publishing, 1992.
- Carlson, S.: Executive Behavior. Strongbergs, 1951.
- Carnegie, D.: Jak získávat přátele a působit na lidi. Talpres, 1992.
- Cowling, A. G. - Stanworth, M. J. K. - Bennett, R. D. - Curron, J. - Lyons, P.: Behavioral Sciences for Managers, London, Edward Arnold, Holder and Stoughton, 1989.
- Cousins, N.: Head First - The Biology of Hope, New York, E. P. Dutton, 1989.
- De Vries, P. - Gardner, B.: The Taming of the Shrewd, A Market-place Handbook for Smart Ethics, Scrupulous Strategy and Sound Decision - Making. Nashville, Thomas Nelson, 1992.
- Deutsch, M.: Conflict and its Resolution. New York, A. P. A. Paper, 1965.
- England, E.: Personal Value Systems of American Managers. Journal of the Academy of Management, 10, 1967.
- Etika podnikání v koncepci cílů a prosperity, Praha, Oliva, 1994.
- Fisher R. - Ury, W.: Getting to Yes. New York, Houghton Mifflin C., 1981.
- Gellerman, S.: Behavioral Sciences in Management. Penguin, 1974.
- Hais, K. - Hodek, B.: Velký anglicko-český slovník. Praha, Academia, 1984.
- Hayakawa, S. I.: Symbol, Status and Personality. Harcourt, Brace and World, New York, 1963.
- Huse, E. F.: The Modern Manager. West Publishing C., Boston College, 1979.
- Chewning, R. C. - Eby, J. W. - Roels, S. J.: Business through the Eyes of Faith. San Francisco, Harper, 1990.
- Kant, I.: Fundamental Principles of the Methaphysics of Morals. New York, Bobbs Merrill, 1949.
- Keirsey, D. - Bates, M.: Please Understand Me. Del Mar (CA), Promethean Nemesis, 1978.
- Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Praha, Avicenum, 1973.
- Křivohlavý, J.: Já a ty - o zdravých vztazích mezi lidmi. Praha, Avicenum, 1977 a 1986 (2).
- Křivohlavý, J.: Neverbální komunikace. Praha, SPN, 1988.
- Křivohlavý, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha, Svoboda, 1988.
- Křivohlavý, J.: Jak zvládat stres. Praha, Grada Publishing, 1988.
- Křivohlavý, J.: Mít pro co žít. Praha, Návrat domů, 1994.
- Maslow, A.: Motivation and Personality. New York, Harper and Row, 1970.
- Mc Clelland, D. - Burnham, D.: Power is a Great Motivator. Harvard Business Review 54, 1976.
- Mc Gregor, D.: The Human Side of Enterprise. New York, 1960.
- Mc Guire, W.: Handbook of Social Psychology. Addison Wesley, 1967.
- Mc Murray, R.: Conflicts in Human Values. Harvard Business Review 41, 1963.
- Mintzberg, H.: The Nature of Management Work. Harper and Row, 1973.
- Myers, E. B.: Introduction to Type. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1987.
- Ouchi, W. G.: Theory Z. Avon Books, New York, 1982.
- Peters, Th. J. - Waterman, R. H.: In Search of Excellence. New York, Harper and Row, 1982.
- Piaget, J.: The Language and Thought of the Child. Atlantic Highlands, Humanities Press, 1962.
- Plaňava, I.: Jak (to) spolu mluvíme. Psychologie dorozumívání i nedorozumění, Brno, Masarykova universita, 1992.
- Porter M.: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Companies. New York, Free Press, 1980.
- English, H. B. - English, E. CH.: A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms. New York, David Mc Kay C., 1964.
- Reddin, W. J.: Managerial Effectiveness in the 1980th. Management by Objectives, 1974.

- Samuel, D.: Safe Pasage on City Streets. Richmond, Ind., Liberty Literary Works, 1991 (2).  
 Scott, W. - Söderberg, S.: The Art of Managing. Gower, 1985.  
 Slovník spisovné češtiny. Praha, Academia, 1978.  
 Steward, V.: Managers and their Jobs. Pan/Mac Millan, 1951, 1967 (2).  
 Steward, R.: Contrasts in Management. Mc Graw - Hill, 1976.  
 Swets, P. W.: The Art of Talking so that People Will Listen. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1983.  
 Toman, J.: Jak dobře mluvit. Praha, Svoboda.  
 Tournier, P.: Médecine de la Personne. Neuchatel, Delachaux et Niestlé, 1963.  
 Townsend, R.: Further up the Organisation. Coronet, 1984.  
 Ulrich, P. - Thielemann, U.: Ethik und Erfolg. Unternehmerische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studie. Bern, Paul Haupt Ver., 1992.  
 Vávra, V.: Mluvte beze slov. Praha, Panorama, 1990.



*pro Vás vydala*

## **Asertivně do života** **Věra Capponi, Tomáš Novák**

Průvodce asertivními a přitom neagresivními technikami vás seznámí s postupy, které vám umožní, účinné prosazení vlastních postojů, přání a stanovisek.

**Nelekejte se cizího slova asertivita!** Nejde v podstatě o nic víc ani míň než o vaše působení navenek s co nejlepším výsledkem právě pro vás a vaše záměry.

Styl, názorná cvičení a zasvěcený pohled na problém asertivního chování z této publikace dělají nezbytného pomocníka ve vašem každodenním životě.

**160 stran**

**79 Kč**

Prodejna GRADA	Dlouhá 39, 110 00 Praha 1, tel.: (02) 231 00 51, fax: (02) 231 43 87
GRADA BOHEMIA	Uralská 6, 160 00 Praha 6, tel.: (02) 311 89 11, fax: (02) 311 89 18
GRADA SLOVAKIA	Plátenička 6, 821 09 Bratislava, tel.: (07) 329 039, fax: (07) 328 729